

Irmeli Stoltenberg

ARVIOINTIMALLI  
kokonaistoiminnan arviointiin  
Savonlinnan Toimintakeskus ry

Opinnäytetyö  
Sosionomi AMK


Marraskuu 2015




MAMK

University of Applied Sciences

# KUVAILULEHTI

 <b>MAMK</b> University of Applied Sciences	<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>
<b>Tekijä(t)</b> Stoltenberg Irmeli	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> <b>Sosiaalialan koulutusohjelma</b> Sosionomi
<b>Nimeke</b>  Arviointimalli kokonaistoiminnan arviointiin Savonlinnan Toimintakeskus ry	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Kolmannen sektorin yhdistyksissä tehdään yhteiskunnallisesti merkittävää työtä, jota on viime aikoina haluttu saattaa näkyväksi kannustamalla yhdistyksiä arvioivan toimimisen kulttuuriin. Arvioinninkäytännöt muovautuvat ajan myötä vastaamaan yhdistysten ja arvioinnin tarpeita. Työelämäkumppanina toiminut Savonlinnan Toimintakeskus ry tarvitsi välineen kehittämiselleen ja kehittämisenvälineeksi valikoitui arviointi yhdistyksen toiminnasta.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli Savonlinnan Toimintakeskus ry:n sisäisen arviointitoiminnan käynnistäminen ja tavoitteena oli systemaattisen ja helposti muokattavan itsearviointimallin laatiminen yhdistyksen toiminnasta.</p> <p>Opinnäytetyö on toiminnallinen kehittämistyö ja sen laatimiseen osallistuivat Savonlinnan Toimintakeskus ry:n toimihenkilöt määrittämällä arviotavat kehittämiskohteet, työstämällä palautekyselyjen mallit ja aikatauluttamalla arviointikäytännöt arvioinnin vuosikelloon. Arviointitoiminta sovittiin käynnistyväksi täysipainoisena tammikuussa 2016.</p> <p>Arviointitietoa päätettiin kerätä palautekyselyjen avulla yhdistyksessä työskenteleviltä henkilöiltä, hallituksen jäseniltä ja sidosryhmäkumppaneilta. Opinnäytetyön liitteissä on esitetty palautekyselyjen mallit.</p> <p>Valmistuneen itsearviointimallin avulla Savonlinnan Toimintakeskuksella päästään aloittamaan arviointityöskentely. Sitoutumalla arviointiin opitaan käymään vuoropuhelua ja arvioimaan kriittisesti omaa toimintaa sekä löytämään ratkaisuja kehittämistehtävissä, jakamaan osaamista ja onnistumisia. Systemaattisen arvioinnin tavoitteena on viedä yhdistystä eteenpäin, saada lisää uskottavuutta ja auttaa toiminnan ja tulosten näkyväksi saattamisessa.</p>	
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  Arviointi, itsearviointi, kehittäminen	
<b>Sivumäärä</b>  34	<b>Kieli</b>  Suomi
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>	
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Kuru Tiina	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> Savonlinnan Toimintakeskus ry

## DESCRIPTION

	<b>Date of the bachelor's thesis</b>
<b>Author(s)</b> Irmeli Stoltenberg	<b>Degree programme and option</b> Degree Programme of Social Work Bachelor of Social Services
<b>Name of the bachelor's thesis</b> Evaluation model for the Savonlinna Toimintakeskus Activity Centre	
<b>Abstract</b> <p>Third sector associations are doing important work for the society, which in recent times has been made more visible by encouraging the associations to evaluate their operation. The model of evaluation will change over time to meet the needs of the associations and their evaluation. My partner in working life, the Savonlinna Toimintakeskus Activity Centre, needed an instrument for development and thus the tool for evaluation of activities was created.</p> <p>The purpose of this thesis was to launch the internal evaluation process of the Activity Centre and the aim was a systematic and easily adaptable self-evaluation model of the activities of the association.</p> <p>The thesis is a functional development work conducted together with the employees of the Activity Centre, who specified the evaluation targets and by created a web based survey model. It was agreed that the evaluation process will be launched in January 2016.</p> <p>Evaluation data is collected from the employees, board members and business partners of the Savonlinna Toimintakeskus Activity Centre through a web- based survey.</p> <p>With the help of the self-evaluation model the Activity Centre can start evaluation work. During the evaluation work the staff learn to judge their own work critically and if necessary to improve it. The evaluation work at the Activity Centre promotes continuous development, credibility and the visibility of the work.</p>	
<b>Subject headings, (keywords)</b> Evaluation, developing	
<b>Pages</b> 34	<b>Language</b> Finnish
<b>Remarks, notes on appendices</b>	
<b>Tutor</b> Kuru Tiina	<b>Bachelor's thesis assigned by</b> Savonlinnan Toimintakeskus ry

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT .....	3
2.1	Kehittämistyön tarkoitus .....	3
2.2	Savonlinnan Toimintakeskus ry:n toiminta .....	4
2.2.1	Myymälät .....	4
2.2.2	Puuverstas ja verhoomo .....	5
2.2.3	SER/ATK ja Kodinkone .....	5
2.2.4	Majakka-toiminta .....	5
2.2.5	Pirtti-toiminta .....	6
2.3	Kehittämistyön määrittelyä .....	6
3	KOLMAS SEKTORI ARJEN TURVAVERKKONA .....	7
3.1	Kolmannen sektorin määrittely .....	7
3.2	Muutoksen kaikuja kolmannella sektorilla .....	9
4	ARVIOINTI KEHITTÄMISEN MAHDOLLISTAJANA .....	9
4.1	Arvioinnin etiikasta ja arviointia määrittävistä peruskysymyksistä .....	11
4.2	Itsearviointi .....	13
4.3	Itsearviointi oppivassa organisaatiossa .....	14
4.4	Lähestymistapoja arviointiin .....	15
4.5	Aiemmin tutkittua .....	17
5	KEHITTÄMISEN PROSESSIKUVAUS .....	18
5.1	Arviointimallin muodostuminen .....	20
5.2	Prosessi etenee ja kehittämiskohteet valitaan .....	21
5.2.1	Työntekijäpalautteet .....	22
5.2.2	Hallituspalaute .....	22
5.2.3	Sidosryhmäpalaute .....	23
5.2.4	Yhdistyksen yleistointi ja kehittämiskohteet .....	23
5.2.5	Osastojen SWOT-analyysit .....	24
5.2.6	Arviointikäytäntö RAY-rahoitteisissa hankkeissa .....	24
5.2.7	Vuosikello .....	25
5.2.8	Strategia .....	25
5.2.9	Arviointitiedon hyödyntäminen .....	26
6	POHDINTA .....	27

## LIITTEET

- 1 Kirjallinen ohjeistus toimihenkilöille 1
- 2 Kirjallinen ohjeistus toimihenkilöille 2
- 3 Palautekysely työntekijät
- 4 Palautekysely hallitus
- 5 Palautekysely sidosryhmät
- 6 Yhdistyksen yleistoiminta ja kehittämiskohteet
- 7 Osastojen SWOT - analyysinä
- 8 Pirtti-toiminta posterinä
- 9 Vuosikello

## 1 JOHDANTO

Savonlinnan Toimintakeskus ry on vahva paikallinen kolmannen sektorin toimija, jossa tehdään monipuolista auttamistyötä erilaisten ihmisten parissa. Olen saanut olla mukana tässä auttamistyössä viidentoista viime vuoden ajan ja samalla olen päässyt näkemään ja myös kokemaan melko läheltä yhdistyksen muutosmatkaa, jota ovat raamittaneet ja ehkä myös varjostaneet, yhteiskunnan rakennemuutokset.

Savonlinnan Toimintakeskus tarvitsee, lukuisten muiden suomalaisten järjestöjen lailla, toimintansa yllä pitämiseksi erilaisia julkisia avustuksia, joilla mahdollistetaan yhdistyksen eri osastoilla työllistämistoimintojen jatkuvuus, tuetun asumisen toiminta ja muu matalan kynnyksen toiminta. Tänä päivänä avustuksia myöntävät toimijat edellyttävät avustamiltaan hankkeilta tai järjestöiltä aiempaa tarkempia selvityksiä ja raportointeja siitä, mitä myönnettyillä avustuksilla on saatu ja saadaan aikaan. Tätä edellytetään myös Savonlinnan Toimintakeskukselta.

Julkisten avustusten nykyistä tarkempi kohdentuminen ja niukkeneminen ovat ohjanneet Savonlinnan Toimintakeskuksen toimijoita pohtimaan sitä, millä keinoin yhdistyksen toimintaa ja tuloksia saataisiin aiempaa paremmin näkyviin ja miten oman, yksittäisen yksikön toimintaa olisi mahdollista kehittää. Näiden pohdintojen yhteyteen osui Raha-automaattiyhdistyksen tarkastus Toimintakeskukselle keväällä 2014, tuolloin avustusvalmistelija esitti ajatuksen yhdistyksen itsearvioinnin laatimisesta, avustusvalmistelijan mukaan itsearviointeja laaditaan usein opinnäytetöinä. Tämän tapoamisemme seurausta on opinnäytetyönä laadittu arviointimalli, jolla voidaan kehittää Savonlinnan Toimintakeskus ry:n kokonaistoimintaa. Savonlinnan Toimintakeskus ry on näin ollen myös työelämäkumppanini.

Opinnäytetyöni tuotos on Savonlinnan Toimintakeskus ry:n tarpeisiin muokattu itsearvioinnin malli, jossa arviointitietoa tullaan keräämään työntekijöiltä, sidosryhmiltä ja hallituksen jäseniltä. Palauteaineisto tullaan arvioimaan, dokumentoimaan ja siirtämään kehittämistoimenpiteet käytäntöön.

Savonlinnan Toimintakeskuksessa työyhteisö on osallistunut arviointimallin suunnitteluun ja toteutukseen, sekä palautekyselyjen ja aikataulutuksen laadintaan. Työyhteisöön kuuluvat toimihenkilöt ja toiminnanjohtaja, toimihenkilöistä käytetään myös

nimitystä kollega, tai osastosta vastaava toimihenkilö. Työntekijöillä tarkoitetaan palkkatuetussa työssä, kuntouttavassa työtoiminnassa, työharjoittelussa tai muissa toimenpiteissä työskenteleviä henkilöitä ja vapaaehtoistoimijoita.

## **2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT**

Savonlinnan Toimintakeskus ry on parikymmenvuotias yhdistys, joka on kasvanut toimintavuosiensa aikana Savonlinnan suurimmaksi työllistäväksi yhdistykseksi. Yhdistys työllistää vuosittain noin 250 savonlinnalaista ja ympäristöpaikkakuntalaista. Eri osastoilla vastuutehtävissä toimii kymmenen toimihenkilöä, joista lähes kaikilla on takanaan pitkä työhistoria yhdistyksessä. Yhdistyksen vahvuutena mutta myös haasteena on monipuolinen toiminta, joka eriytyneisyytensä ja osin sopivien tilojen puuttumisen vuoksi toimii kolmessa eri toimipisteessä.

Yhdistyslaki ja yhdistyksen säännöt ohjaavat pitkälti yhdistyksen toimintaa, jota tukevat talous- ja johtosäännöt, sekä henkilöstöohjeistus. Puuttuva osa on kuitenkin toimintamalli tai käsikirja, jonka avulla löydetäisiin yhdistyksen yleisen toiminnan tai osastokohtaisten toimintojen kehittämiskohteita, saataisiin toimintaa ja tuloksia näkyviksi ja ehkä uskallettaisiin luopua heikoista tai tarpeettomista toiminnoista. Vuosina 2006–2008 yhdistykselle laadittiin Laatukäsikirja Keski-Suomen Yhteisöjen Tuen toimesta, mutta tuo käsikirja ei ole ollut käytössä valmistumisensa jälkeen.

### **2.1 Kehittämistyön tarkoitus**

Kehittämistyön tarkoituksena oli Savonlinnan Toimintakeskus ry:n kokonaistoiminnan arvioinnin käynnistäminen yhdistyksen sisäisenä itsearviointina. Kokonaistoiminta tarkoittaa tässä kehittämistyössä koko Savonlinnan Toimintakeskus ry:n tuottamaa toimintaa ja palveluja, mukaan lukien eri osastojen toiminnat. Kokonaistoiminnan arviointiin sisällytettiin yhtenä arvioinnin kohteena yhdistyksen yleistoisiminta, jolla tarkoitetaan yhdistyksen yhteistä ja sisäistä toimintaa, kuten tiedottamista, perehdyttämistä ja työhyvinvointia. Kokonaistoiminnan arviointi tehdään yhdistyksen sisällä omana työnä.

Yhdistysarjen realiteetti ohjaa järjestöjä – myös toimintakeskusta – arvioinnin ja kehittämisen kehään, suuri osa järjestöistä saa avustuksia RAY:tä, valtakunnallisista ESR ohjelmista, kunnilta tai muilta julkisilta toimijoilta. Avustavat tahot edellyttävät yhä enenevässä määrin avustamiltaan hankkeilta tai yhdistyksiltä paitsi läpinäkyvyyttä myös uudistumiskykyä, tässä yhtenä hyvänä työkaluna on arviointi, monen kohdalla



omana työnä tehtävä itsearviointi. Eettistä pohjaa arvioinnilla ei kuitenkaan silloin ole, jos se laaditaan yksinomaan rahoittajia varten. (Aalto-Kallio ym. 2009, 22.)

Kehittämistyön tuotos on Savonlinnan Toimintakeskuksen kokonaistoiminnan itsearviointimalli, mikä pitää sisällään Toimintakeskusyhdistyksen yleistuominnasta valittujen kehittämiskohteiden määrittämisen ja palautekyselyjen laatimisen, toimintakeskuksen osastojen omana työnä tehtävien arviointien käynnistämisen SWOT-analyysien tai muiden arviointityökalujen avulla, sekä edellä mainittujen aikataulutamisen yhdistyksen arvioinnin vuosikelloon.

## **2.2 Savonlinnan Toimintakeskus ry:n toiminta**

Savonlinnan Toimintakeskus ry on yleishyödyllinen, voittoa tavoittelematon ja yhteiskuntavastuullisesti toimiva yhdistys. Yhdistys ylläpitää toimintakeskusta, joka tarjoaa työ- harrastus ja viriketoimintaa. Yhdistys voi tuottaa toimintaan liittyviä palveluja, kuten sähkö- ja elektroniikkaromun kierrätystä. Yhdistyksen yhtenä tarkoituksena on edistää asumisen yleisiä edellytyksiä. (Yhdistyksen säännöt 2015.)

Yhdistys työllistää palkkatuella, kuntouttavalla työtoiminnalla, työharjoittelulla tai muilla tukitoimilla monipuolisiin työtehtäviin ja toimenkuva muodostuu henkilön aikaisempien työtehtävien ja koulutuksen perusteella. Jokaiselle pyritään suunnittelemaan haasteellinen ja motivoiva työllistämisjakso, työ- tai harjoittelujakso laaditaan mahdollisimman yksilökohtaiseksi ja kattavaksi. (Toimintakeskus 2015.)

### **2.2.1 Myymälät**

Savonlinnan Toimintakeskus ry:llä on kaksi kierrätysmyymälää; keskustassa Vaatekierrätysmyymälä ja Pääskylahdessa Kierrätysmyymälä. Myymälöiden kautta myydään lahjoituksena saadut vaatteet, huonekalut, kodinkoneet ja muut kierrätyskelpoiset tavarat. Puuverstaalla ja verhoomossa kunnostetaan lahjoituksena saadut huonekalut Kierrätysmyymälään myytäväksi. Huonekalujen lisäksi puutyöpaja hoitaa uusiokäyttöön soveltuvat rakentamiseen liittyvät tuotteet myyntiin. (Toimintakeskus 2015.)

### **2.2.2 Puuverstas ja verhoomo**

Puuverstaan puutyöpajassa kunnostetaan lahjoituksena saatuja huonekaluja. Puuverstaalla on jonkin verran myös omaa tuotantoa ja raaka-aineena käytetään mahdollisimman paljon hyötypuunkiertäyksestä ja purkukohteista saatavia materiaaleja. Tuotteet myydään Kierrätysmyymälässä. Puuverstaaseen kuuluu puutyöpajan lisäksi maalaamo sekä verhoomo, jossa verhoillaan puutyöpajalla kunnostettuja huonekaluja ja tehdään tuotteita kierrätysmateriaaleista. (Toimintakeskus 2015.)

### **2.2.3 SER/ATK ja Kodinkone**

SER (sähkö- ja elektroniikkaromu) osastoilla esikäsitellään yksityisiltä, yrityksiltä, sekä yhteisöiltä tullutta ja käytöstä poistettua kodinelektroniikkaa. SER-osaston vierisellä ATK-osastolla testataan uusiokäyttöön kelpaavasta tavarasta komponentteja ja laitepaketteja myyntiin. ATK-osasto huolehtii yhdistyksen omien it-laitteiden ja verkkojen ylläpidosta.

Kodinkoneosasto sijaitsee SER-osaston yhteydessä. Kodinkoneosastolla kunnostetaan ja huolletaan SER-kierrätyspisteeseen tulevat, uusiokäyttöön soveltuvat kodinkoneet (ei RTV -laitteet). Kunnostettuja ja huollettuja kodinkoneita myydään Kierrätysmyymälässä sekä myös korjaamotiloissa, jossa myydään myös varaosia ja sähkötarvikkeita. Kodinkoneosasto vastaa myös yhdistyksen sisäisistä sähkötoista. (Toimintakeskus 2015.)

### **2.2.4 Majakka-toiminta**

Raha-automaattiyhdistyksen pääosin rahoittama toiminta on tarkoitettu syrjäytymisen ehkäisemiseen, syrjäytyneiden kuntouttamiseen, päihde- ja mielenterveysongelmien vähentämiseen työtoiminnan avulla. Toiminta on suunnattu pitkäaikaistyöttömille, kuntoutujille ja harjoittelijoille. Toiminta toteutetaan purku- ja kädentöihin perehtyen, jokaisen henkilön työkyky, tarpeet ja kiinnostus huomioon ottaen. (Toimintakeskus 2015.)

### 2.2.5 Pirtti-toiminta

Pirtti-toiminta on osin RAY-rahoitteinen tuetun asumisen hanke. Tuettu asuminen voi mahdollistaa asumisen silloin kun asunnon tarvitsija ei muutoin saa Savonlinnasta omaa vuokra-asuntoa, yleensä syynä on aiempi asumishistoria; vanhat vuokratästit, ylivelkaantuminen tai muutoin heikko tai jopa olematon asumiskyky. Pirtti-toiminta asuttaa vuosittain noin sata savonlinnalaisista. (Hankehakemus 2015.)

### 2.3 Kehittämistyön määrittelyä

Tutkimus- ja kehittämistoiminta on Heikkilän ym. mukaan (2008, 18, 21) systemaattista toimintaa, jonka tavoitteena on lisätä käytettävissä olevaa tietoa ja sen hyödyntämistä uusien sovellusten löytämiseksi. Kehittämistyöllä Heikkilä ja kumppanit tarkoittavat sellaista toimintaa jossa päämääränä on tutkimustulosten avulla luoda uusia tai aikaisempaa kattavampia palveluita, tuotantomenetelmiä ja -välineitä. Kehittämistä on mahdollista toteuttaa myös ilman tutkimusta, mutta tutkimus ja kehittäminen yhdessä tukevat vahvasti toisiaan, koska tutkimus tarjoaa usein perusteen toiminnalle ja näin onnistumisen mahdollisuudet paranevat.

Sanat *kehittää* ja *kehittäminen* luovat myös myönteisiä mielleyhtymiä ja niissä voidaan nähdä ajatuksia muutoksesta nykytilasta kohti jotakin parempaa ja kehittyneempää. Itse asiassa kehittämistyössä on kyse sellaisten uskomusten luomisesta, jotka pysyvät jäsentämään ihmisten maailmaa myönteisellä tavalla. (Seppänen-Järvelä 1999, 90.)

Sana *tutkiva* viittaa Heikkilän ym. mukaan (2008, 22) tutkimukseen, toimintaan ja erityiseen tapaan tai asennoitumiseen. Käsite *tutkiva* voi määrittää niin yksittäistä ihmistä, ryhmää kuin toimintatapaakin. Tutkiva asennoituminen voi olla luontaista, tai se voi olla alttiutta ja halukkuutta ajatella tietyllä tavalla tietyssä ympäristössä, tutkivaa asennoitumista on myös mahdollista oppia. Tutkivaan ajatteluun liittyy myös kriittisyys; kyky ajatella kriittisesti ja kriittinen mieli, asioille vaaditaan perusteluja ja arvoja. Kritiikki puolestaan pitää sisällään erottelukyvyn, ymmärryksen, arvostelukyvyn sekä kannanoton asioihin.

*Sana kehittäminen* (mts. 23) kuvaa aktiivista toimintaa, jossa tavoitellaan kehittymistä, muutosta parempaan. Kehittymiselle määritetään suunta joka nähdään tavoiteltavaksi tilaksi, tavoitteena on siis jotakin parempaa. Mutta kehitys voi pahimmillaan olla myös taantumista, vastakohta sille mitä haettiin, tai jopa negatiivista.

Heikkilä ym. (mts. 21–22) tarkastelee kehittämistä organisaatioissa kuudesta eri näkökulmista. Ensiksi tekijöiden mukaan kehittäminen voi olla järjestelmän hallintaa, tuolloin kehittäjän toiminta on järkipäätä, tavoitteellista ja tekijä toimii täydellisen tiedon varassa halliten kehittämisen keinot. Toiseksi kehittäminen voidaan nähdä myös byrokraattisena toimintana, tuolloin kehittämistoiminnassa tähdätään toimintatavoitteisiin pääsemisen lisäksi myös siihen, että organisaatorakenteet säilyvät. Kolmanneksi kehittäminen voidaan nähdä oppimisena, jolloin organisaatiokehittäminen edellyttää myös sitä, että henkilöstöllä on mahdollisuuksia oppimiseen ja haasteisiin. Neljänneksi organisaatiokehittämistä voidaan tarkastella teknisenä toimintana, tuolloin kehittämistoimintaan nivoutuu intressejä, valta-aseman tavoittelua ja ristiriitoja. Viides tarkastelunäkökulma on kulttuurinen, tuolloin kehittämistoiminnassa on kyse muutoksesta organisaation taustalla olevista arvoista – arvioista joita organisaatioissa on ja joita ylläpidetään – kuten, normeista, ideologiasta, uskomuksista, tavoista, rituaaleista, tarinoista, symboleista ja myyteistä. Kuudes tarkastelukulma on institutionaalinen, tuolloin keskitytään sisäiseen toimintaan ja suhteisiin toimintaympäristössä, esimerkkinä poliittiset, sosiaaliset ja kulttuuriset prosessit.

### **3 KOLMAS SEKTORI ARJEN TURVAVERKKONA**

#### **3.1 Kolmannen sektorin määrittely**

Saukkosen mukaan (2013, 7) helpointa on määrittää kolmas sektori alueeksi joka jää julkisen vallan, yksityisen liiketoiminnan ja kotitalouksien väliin. Kolmas sektori on myös kyseessä silloin kun puhutaan esimerkiksi kansalaisyhteiskunnasta, vapaasta kansalaistoiminnasta, kansaliikkeistä ja yhteiskunnallisista liikkeistä, yhdistyksistä, järjestöistä, vapaaehtoissektorista, aatteellisesta sektorista sekä voittoa tavoittelemattomasta toiminnasta. Harju puolestaan (2007, 12) määrittää kansalaisyhteiskunnaksi suomalaisen kansalais- ja järjestötoiminnan, puolueet, ammattiyhdistystoiminnan, vapaan sivistystyön, uusosuustoiminnan ja säätiöt.

Helander pohtii (1998, 25–28) yhteiskuntakokonaisuuden lohkottamista ja rajanvetoa eri sektoreiden välille ja näkee taloudellisen toiminnan kannalta ongelmaksi sen, ettei yhteiskunnan kaikkia toiminnan muotoja ole voitu selkeämmin sijoittaa yksityiseen tai julkiseen toimintalohkoon. Helander näki yhdeksänkymmentäluvun lopulla, että hankalasti sijoitettavien rajatapausten tulkinta joko yksityiseksi tai julkiseksi lisäsi painetta uuden kategorian virallistamiseksi näiden väliin. Helander muistutti, että kolmas sektori nähtiin usein eräänlaisena jäännöskategoriana ja sen huonosta määrittelyvyydestä kertoo myös luonnetermistö: ei-valtiollinen, ei-julkinen ja voittoa tavoittelematon.

Pullinen (2007, 35) toteaa ”-- kansalais- ja järjestötoiminnan perimmäisenä tarkoituksena sen että niissä ollaan mukana ihmisen arjessa ja pyritään vaikuttamaan ihmisten hyvinvointiin, yhteiskunnan näkökulmasta se nähdään sosiaalisena pääomana. Kansalaistoiminnan arvot siis nousevat ihmisen hyvästä, toisten auttamisesta ja myös ihmisenä kasvamisesta.” Harjun (2007,15) mukaan: ” kansalaisyhteiskunnan arvostus ja merkitys korostuu kun oikeita asioita tehdään oikea-aikaisesti ihmisten kannalta oikeassa paikassa ja myös oikealla tavalla ja myös avautumalla muuhun yhteiskuntaan, verkostoitumalla ja yhteistyötä tekemällä.”

Suomessa yhdistys- ja järjestökenttä on monialainen ja jaettavissa monin eri perustein erilaisiin ryhmiin. Patentti- ja rekisterihallitus on oman tehtävänsä mukaisesti jaotellut kolmannen sektorin yhdistystoimintaan kuuluvaksi myös poliittiset puolueet ja ammattijärjestöt erilaisten ajanviete- urheilutoiminta- ja harrasteyhdistysten lisäksi, sekä myös kulttuuri-, sosiaali- ja hyväntekeväisyisyhdistykset. Järjestöjä voi ryhmitellä myös järjestöjen koon, toiminnan volyymin tai kirjon tai muun määritteen esimerkiksi laajuuden; paikallinen vai valtakunnallinen, perusteella. (Kumpumäki 2014.)

Suomalaisen sosiaali- ja terveysjärjestökentän erityisyytenä pidetään sitä, että se on moniportainen ja järjestäytynyt, sillä toiminta tapahtuu niin valtakunnallisella -, alueellisella -, kuin paikallisellakin tasolla. Suomessa oli järjestöbarometrin (2011) mukaan 136 000 rekisteröityä yhdistystä, valtakunnallisia sosiaali- ja terveysjärjestöjä oli 2000. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimintaan osallistuu lähes miljoona suomalaista. Sosiaali- ja terveysyhdistyksissä toimitaan ihmistä lähellä; yhdistykset kokoavat ihmisiä, tarjoavat tukea, erilaisia palveluita, sekä harrastamis- ja osallistumismahdollisuuksia. Järjestöbarometrin (2011) mukaan järjestöt ja säätiöt työllistivät noin 30 000 osa-

työkykyistä, juuri järjestöt tarjoavat työllistymisen polkuja ihmisille, jotka muutoin jäisivät työmarkkinoiden ulottumattomiin. (SOSTE 2012.)

### **3.2 Muutoksen kaikuja kolmannella sektorilla**

Saukkonen kertoo (2013, 13) artikkelissaan tutkijoiden olevan yksimielisiä siitä, että perinteinen kolmas sektori, kansalaisyhteiskunta tai vapaaehtoistoiminta elää muutoksessa. Muutostulkinnat poikkeavat Saukkosen mukaan toisistaan. Huolta on nostonut perinteinen joukko-organisaatioiden jäsenyyksien rapautuminen sekä kansalais- ja vapaaehtoisosallistumisen väheneminen. Sen sijaan liikunnan ja kulttuurin alalla toimivien yhdistysten määrässä on havaittua kasvua. Erityistä on kolmannen sektorin mahdollisuuksien kasvu, kun julkinen valta vetäytyy palvelujen tuottajan roolista ja kolmas sektori hakee paikkaansa palvelutuotannossa. Harju kirjoitti jo (2007, 16) kansalais- ja järjestötoiminnan autonomisuuden ja omaehtoisuuden säilyttämisen haasteista, joiksi hän näki Euroopan unionin ja kansainvälistymisen mukanaan tuomat kohdennetut ja projektirahoitukset. Harju toteaa myös kuntien ostopalvelujen ja markkinaehtoisen palvelutuotannon rajaavan tähän toimintaan lähteneiden järjestöjen toiminnan kenttää.

Palvelurakennemuutos on lisännyt kansalaisjärjestöjen ja yritysten merkitystä palvelujen tuottajana 2000-luvulla, kustannuksilla mitattuna nämä tuottavat noin neljäsosan sosiaalipalveluista ja viidesosan terveysterveystoiminnasta. Sosiaalialan noin 3000 yksityisestä palveluntuottajasta yleisimpiä ovat palvelutalot ja ryhmäkodit, lasten päiväkodit, perhehoito sekä lasten ja nuorten laitokset. Näistä yli puolet on kansalaisjärjestöjen ylläpitämiä. (Reikko ym. 2010, 20.) Myös Kumpumäki nostaa (2014) esiin järjestöjen lisääntyneen palvelutuotannon ja sen aiheuttaman muutoksen järjestötoiminnoissa. Kumpumäki näkeekin järjestöjen palvelutuotannon jo varjostavan kansalaistoiminnan perinteistä roolia.

## **4 ARVIOINTI KEHITTÄMISEN MAHDOLLISTAJANA**

Arvioinnin avulla voidaan arvottaa arvioitavan kohteen toimintoja tai kokonaisuutta, kertoa se missä on onnistuttu ja missä on kehittämisen varaa. Arvioinnin avulla voidaan tehdä kehittämissuosituksia ja osoittaa tuloksia ja vaikutuksia. *Sisäisessä arvi-*

*oinnissa* arviointi tehdään järjestön tai organisaation omana työnä oman henkilökunnan toimesta. *Sisäinen arviointi* voi olla itsearviointia joko niin, että hankkeen toteuttaja arvioi hankettaan, tai oman organisaation henkilökunta arvioi jotain sellaista toimintaa, jota eivät itse varsinaisesti toteuta. *Ulkoisen arvioinnin* suorittaa jokin ulkopuolinen taho, arviointi tilataan ja sovitaan mitä ulkoinen arvioija arvioi. *Vertaisarviointi* on työkalu, jossa vertainen tarkastelee kriittisesti toisen toimintaa. (Aalto-Kallio ym. 2009, 103; 120–122.)

Virtasen mukaan (2007, 26–27) arvioivaa otetta voidaan nähdä sisältyneen suomalaisiin yhteiskuntapoliittisiin ohjelmiin ja ohjelmajulistuksiin jo 1960-luvulta alkaen, tuohon on Virtasen näkemyksen mukaan vaikuttanut erityisesti Pekka Kuusen teos 60-luvun sosiaalipolitiikka. Virtanen näkee julkisen toiminnan arvioinnissa 1990-luvulla tapahtuneen merkittävän muutoksen jonka taustalla oli monia syitä, mutta löytää kolme erikseen mainittavaa osatekijää: *Ensiksi*, uusi julkisen johtamisen konsepti tuli Suomeen 1990-luvun alussa muista OECD-maista ja toi mukanaan arviointikäytännöt kuntiin ja valtion virastoihin. Uusi johtamisen malli liittyi hallinnon hajauttamiseen, huomion kiinnittämisen panoksista tuotoksiin ja edelleen tuloksiin ja vaikutuksiin ja myös uusiin tulosraportoinnin malleihin. *Toiseksi*, 1990-luvun laman seurauksena julkisten varojen käytössä otettiin käyttöön erilaisia raportointivaatimuksia. Arviointitoiminnassa menettelyt ja tekniikat ovat saaneet lisävaikutuksia juuri (säästö) toimenpiteistä. *Kolmanneksi*, Euroopan unionin jäsenyys mahdollisti rakennerahasto-ohjelmien toteuttamisen ja kaikkiin rakennerahaston toimenpiteisiin liittyi vahvasti toiminnan arviointi; ohjelmat tuli arvioida ennen niiden toteuttamista, ohjelmien aikana ja niiden päättyttyä.

Arvioinnissa käsitellään asian arvon tai ansion määrittelyä, mikä ominaisuus erottaa sen tutkimuksesta, joka on perinteisesti liitetty kuvaamiseen, selittämiseen ja ymmärtämiseen ilman arvottamista. Arvioinnissa saatua tietoa verrataan toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin ja kriteereihin; missä on onnistuttu, missä on onnistuttu heikomminkin, mikä on hyvää, tai mikä huonoa. Arviointi on hanketta tai toimintaa koskevan tiedon keruuta, analysointia ja tulkintaa. Arviointi myös vastaa kysymyksiin onko tavoitteet saavutettu, onko etenemissuunta oikea tai onko tarpeelliset muutokset toiminnassa tehty. Arvioinnissa saatua tietoa käytetään toimintojen kehittämisessä, laajentamisessa tai myös siitä luopumisessa. (Aalto-Kallio ym. 2014, 12; 2009, 9.)

Kehittyvä arviointi on tilannekohtaista, reagoivaa ja muotoutuvaa. Kehittyvä arviointityö on väistämätöntä ja tilanteellista jossa keskitytään kysymään oikeita kysymyksiä oikeaan aikaan ja huomioimaan kehittyvät ja käytännön läheiset arvioivat menetelmät, jotka puolestaan ottavat huomioon, kuka tarvitsee ja mitä tietoa ja missä tarkoituksessa. (Patton 2011, 162.)

Raha-automaattiyhdistyksen tavoitteena on vahva ja monipuolinen järjestötoimijoiden kenttä, jota se tukee avustustoiminnan ja avustusten kohdentamisen kautta, avustustoimintaa ohjaa avustusstrategia, johon avustuslinjaukset nojaavat. RAY:n avustusosaston toiminnalla on kolme peruspilaria; valmistelu, valvonta ja seuranta. Avustusosasto seuraa tavoitealueille myöntämiään järjestöavustuksia. Seurannan päätehtävänä on esiin nostaa avustettujen toimintojen aikaansaadut tulokset ja vaikutukset. Seuranasta on myös säädetty laissa seuraavasti ” *Raha-automaattiyhdistyksen on sopivalla tavalla seurattava myönnettyjen avustusten käytön tuloksellisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta sekä niiden vaikutuksia kilpailuun ja eri väestöryhmien asemaan samoin kuin niiden muita vaikutuksia*” (L raha-automaattiyhdistyksistä § 21). Lain ohjeistamana RAY:n avustusosasto edellyttää ja pyytää rahoittamiltaan hankkeilta tuloksellisuus- ja vaikutusselvityksen tietyin väliajoin ja RAY myös kannustaa yhdistyksiä ja hankkeita omaehtoiseen itsearviointiin, minkä RAY näkee myös hyvänä yksittäisen työntekijän työn kehittämisen ja suunnittelun välineenä. (Jalava & Koiso-Kanttila 2013, 172–174.)

#### **4.1 Arvioinnin etiikasta ja arviointia määrittävistä peruskysymyksistä**

Arvioinnissa on Aalto- Kallion ym. mukaan (2009, 22) kyse arvon määrittämisestä ja arviointia tehtäessä on annettava arvo kulloinkin tarkasteltavalle asialle, tarvitaan siis kriteerit sille mikä kulloinkin on arvokasta. Tekijät nostavat esiin eettiset periaatteet; oikeudenmukaisuuden, vahingon välttämisen, hyvän tekemisen, autonomian kunnioittamisen ja uskollisuuden. Oikeudenmukaisuus toteutuu tekijöiden mukaan arvioitavien reilulla ja tasavertaisella kohtelulla, myöskään vahingon välttämisessä arvioitavalle kohteelle ei aiheuteta hallaa tai vahinkoa. Tässä tekijät painottavat, että haittojen välttämällä tarkoitetaan nimenomaan liiallisen haitan varomista, ei arvioinnista saatujen kielteisten tulosten varomista. Hyvän tekemisessä arvioitsijan tulisi pohtia millaista hyvää osapuolille arvioitavasta hankkeesta seuraa.



Virtanen toteaa, (2007, 47) että arvoista puhuminen näyttää tänä päivänä olevan hyvinkin suhteellista, sillä esimerkiksi yritykset ja jotkut julkiset sekä myös kolmannen sektorin organisaatiot ovat määrittäneet omia arvojaan. Näiden arvojen mukaan lähes mitä tahansa voidaan tänä päivänä nimittää arvoksi. Virtanen herättelee pohdittamaan sitä, mitä arvot loppujen lopuksi ovat ja toteaa, että klassinen kreikkalainen filosofia tuntee vain kolme puhdasta arvoa: totuus, kauneus ja hyvä. Kaikki muu on Virtasen mukaan muunnelmia niistä. Virtanen painottaa myös, että arvioinnissa käytetään aina valtaa.

Atjonen pohtii (2007, 28) arvioinnin ja etiikan rinnastuksia todeten, arvioinnin olevan eettistä toimintaa vähintäänkin neljästä eri syystä: *Arviointi* ”1) on tekemisissä ihmisten arvojen soveltamisen kanssa, ja arvot voivat olla ristiriidassa keskenään 2) palvelee mahdollisesti ristiriidassa olevia päämääriä, jotka syntyvät auttamisen ja arvostelun yhdistämisestä 3) on tekemisissä vallankäytön kanssa, eli joillakin on enemmän valtaa kuin toisilla ja jokaisella on periaatteessa mahdollisuus vallan väärinkäyttöön 4) liittyy vastuuseen ja tilivelvollisuuteen.”

Atjonen (2007, 20–23) ja Virtanen (2007, 22–24) nostavat teoksissaan esiin viisi arvioinnin peruskysymystä, molemmat myös toteavat, että arvioinnin tekijän tulisi ottaa kantaa viiteen peruskysymykseen ja hakea niihin myös vastaukset.



**KUVA 1. Arviointia määrittävät peruskysymykset (Atjonen 2007,21)**

Virtanen puolestaan (2007, 22–24) havainnollistaa peruskysymyksiä siten, että arviointia tehdessään arvioijan tulisi *ensiksi* kysyä, *milloin arviointia tehdään*. Vastauksia voivat olla 1) ennen arvioitavaa toimintaa 2) arvioitavan kohteen toiminnan aikana 3) arvioitavan kohteen totutuksen päätyttyä. Arviointi on siis etukäteisarviointia, jatkuvaa arviointia ja jälkiarviointia, onkin erheellistä olettaa, että arviointi tehtäisiin vasta arvioitavan kohteen toiminnan päätyttyä. *Toiseksi* arvioijan on kysyttävä *missä arviointia pitää tehdä ja miten arviointi on järkevää kohdistaa*. Arviointiarjessa kysymys linkittyy arviointiasetelmaan ja arviointitehtävään. Arvioijan on ratkaistava millaista aineistoa kerätään ja kenen mielipiteet huomioidaan. *Kolmanneksi* arvioijan tulee kysyä, *kenelle arviointia tehdään*. Arviointi kiinnostaa useita tahoja ja arvioinnin tarvelähtöisyyden ymmärtämisen ja hyödyntämisen maksimointi on yksi arvioinnin olennaisimmista motiiveista. *Neljänneksi* arvioijan on ratkaistava, *mitä tarkalleen ottaen ollaan arvioimassa*. On äärettömän tärkeää ymmärtää arvioidaanko toiminnan merkitystä, pysyvyyttä, tuloksellisuutta, tehokkuutta, vaikutuksia vai vaikuttavuutta. Käytettävät käsitteet myös ohjaavat tekijää siihen, millaisia tuloksia arvioinnilta odotetaan, sekä sitä missä vaiheessa arviointi tehdään ja mikä on kokonaisarvioinnin motiivi. *Viidenneksi* arvioijan on *pohdittava kaikkia motiiveja, mitä arviointiin voi liittyä*, sillä arviointiin liittyvät motiivit vaihtelevat usein juuri sen mukaan kenen näkökulmasta arviointia ja nimenomaan juuri arvioitavaa kohdetta tarkastellaan.

## 4.2 Itsearviointi

Itsearviointinnissa Virtanen näkee (2007, 177–178) motiivien liittyvän pääsääntöisesti oppimiseen. Itseään voi arvioida joko yksittäinen työntekijä, työyhteisö tai kokonainen organisaatio. Itsearviointinnin saaman kritiikin suurimpana syynä on se, että arvioinnin kohde on useimmiten myös arvioinnin tekijä. Pelot itsearviointinnin subjektiivisuudesta ovat kuitenkin liioiteltuja, jos omaan toimintaan suhtautuminen on kriittistä ja arviointi eettisesti hyvällä tasolla.

Aalto-Kallio ym. ohjeistaa (2014, 18), että omana työnä tehtävän itsearviointinnin laati joko yksi henkilö tai erikseen valittavat organisaation sisäiset toimijat, tai mahdollisesti keskeiset sidosryhmät. Tilanteissa, joissa kokonaistoimintaa toteutetaan järjestöjen sisäisenä arviointina, nousee johdon kiinnostus ja tuki olennaiseen rooliin arvioivan toimintakulttuurin luomisessa. Myös kaikkien toimijoiden on sitouduttava arviointiprosessiin.

Itsearviointissa on kyse arvioinnista, jota arvioinnin kohteena olevat itse toteuttavat ja joka kohdistuu heidän omaan toimintaansa. Arviointitoimijoilla onkin itsellään vastuu arviointiasetelmista ja kehittämisinterventtioiden määrittämisestä. Omana työnä tehtävät itsearviointit ovat yleistyneet ja tähän ovat vaikuttaneet budjetti- ja tulosohtausuudistukset, laatuajattelu ja palveluiden sekä kuluttajien vaateiden huomioonottaminen palveluiden tuottamisessa ja kehittämisessä. (Vataja 2012.)

Raha-automaattiyhdistyksen Vaikuttavaa-opas määrittää itsearviointin järjestön itse, omana toimintana, laatimaksi arvioinniksi, jolloin arvioinnilla saadaan selville toimijoiden näkemyksiä toimintaan liittyvistä kehitystarpeista, tärkeinä pidetyistä asioista, toiminnan vahvuuksista, aikaansaaduista tuloksista ja kehityksestä. RAY:n oppaassa painotus on työntekijänäkökulmassa, itsearviointin laati yksi henkilö tai erikseen valittavat organisaation sisäiset toimijat, tai mahdollisesti keskeiset sidosryhmät. (Ray.fi.)

#### **4.3 Itsearviointi oppivassa organisaatiossa**

Oppivaksi organisaatioksi kuvataan organisaatiota, jossa ihmisillä on jatkuvat mahdollisuudet kehittymiseen ja voimavaraksi muodostuu tavoitteellinen oppiminen. Oppivassa organisaatiossa otetaan kaikki mukaan, ilmapiiri on kannustava ja se rohkaisee osallistumaan ja oppimaan yhdessä, ihmisillä on yhteiset tavoitteet ja visiot. Oppiva organisaatio näkee muutoksen myös mahdollisuutena. (Hyppänen 2013, 111.)

Oman työn ja toimintatapojen kriittinen ja järjestelmällinen tarkastelu ja erilaisten muutosten hyväksyminen ja vastaanottaminen eivät aina ole helppoja asioita. Omana työnä tehtävä itsearviointi on organisaation suunnittelu- ja kehittämistoiminnan osa, missä tarkastellaan yksilön omaa toimintaa ja työtä järjestelmällisesti erikseen määritettyjä arviointikriteerejä vasten. (Kumpumäki 2014.)

Virtanen (2007, 177–178) näkee itsearviointin liittyvän kiinteästi myös oppivaan organisaation määrittämällä, että oppiva organisaatio edellyttää kriittistä kykyä ja tapoja oman toiminnan arvioimiseen ja tiedostavaa ennakkoluulotonta kyseenalaistamista. Oppiva organisaatio osaa myös poisoppia toimintatavoistaan ja -malleistaan.

Virtanen on (2007, 178) oppivan organisaation näkökulmasta eritellyt itsearvioinnin motiiveja ja pohtinut niitä itsearvioinnin eri toteuttamisen tasojen; yksilön, työyhteisön ja organisaation näkökulmista.

**TAULUKKO 1. Itsearvioinnin toteutustapoja ja näkökohtia (Virtanen 2007, 178)**

Itsearvioinnin taso	Itsearvioinnin toteuttamisen motiivi	Itsearvioinnin toteuttamisen hyödyt	Itsearvioinnin keinoja
Yksilö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oman työn kehittäminen</li> <li>• Oman työsuorituksen kriittinen arviointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parempi ymmärrys oman työn tavoitteista ja tuloksista</li> <li>• Parempi valmius kehittää omia työtapoja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refleksiivinen työote</li> <li>• Esimies - alaiskeskustelut</li> </ul>
Työyhteisö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työyhteisön toimintatapojen kehittäminen</li> <li>• Palvelun laadun parantaminen</li> <li>• Yhteishengen vahvistaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteinen tulkinta työyhteisön kehittämisen kohteista ja niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat palvelun laatuun</li> <li>• Yhteinen sitoutuminen toiminnan kehittämiseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SWOT</li> <li>• Erilaiset strategiatyökalut</li> <li>• Laatupalkintomallit</li> <li>• Vertailukehittäminen</li> </ul>
Organisaatio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaation suorituskyvyn tunnistaminen</li> <li>• Oman toiminnan systemaattinen vertaaminen muihin organisaatioihin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteisen ymmärryksen parantaminen toiminnan päämääristä,</li> <li>• Organisaation johdon ja henkilöstön yhteinen kokonaisvaltainen tulkinta koko organisaation vahvuuksista, parantamisalueista ja kehittämiskohteista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SWOT</li> <li>• Erilaiset strategiatyökalut</li> <li>• Laatupalkintomallit</li> <li>• Vertailukehittäminen</li> </ul>

#### 4.4 Lähestymistapoja arviointiin

*”Arviointi on kuin iso teltti ja siellä on tilaa kaikille arvioinnin tekijöille erilaisine lähestymistapoineen...”* Virtanen (2007, 32).

Virtasen mukaan (2007, 32– 45) arviointiteorian ymmärrettävyys ei ole yksiselitteistä, koska arviointiteorian käsitesisältö vaihtelee sen mukaan mistä näkökulmasta arvioin-

titoimintaa katsotaan. Samoin arvioinnin teorian käsitteellinen hallinta vaikeutuu, koska se sekoitetaan usein muihin arviointiin läheisesti liittyviin käsitteisiin kuten; politiikka-analyysiin, projektityön teoriaan ja joihinkin muihin julkisen sektorin politiikkojen ja instituutioiden toimintaa kuvaaviin teorioihin. Arvioinnin teoreettista haluttuunottoa puolestaan hankaloittaa arvioinnin epäselvä asema tutkimuksen ja tieteen kentässä, sillä arvioinnilla ei ole selvää akateemista profiilia, vaan se sijoittuu tieteen kentässä yhteiskuntatieteellisiin, hallintotieteellisiin ja kasvatustieteellisiin oppiainaisiin niitä soveltavan toiminnan muotona. Huomattavaa on, ettei maailmalla ole juuriakaan arviointitutkimuksen professuureja, vaan arviointiteoreetikot joutuvat ensin profiloitumaan omien oppiaineidensa edustajina ja vasta toissijaisesti arviointitoiminnan asiantuntijoina.

Käytännön arviointityötä voidaan Virtasen mukaan (2007, 36–39) lähestyä kolmesta teoreettisesta lähestymisnäkökulmasta, joita ovat arviointitiedon metodologia, arviointitiedon arvologiikka ja arviointitiedon käyttö. *Metodologiaa* Virtanen (mts. 34) määrittää: ”-- viittaa tutkimusmenetelmien käyttöön ja laajemmin ajatellen erilaisten tutkimusasetelmien soveltamiseen arviointitehtävissä. Kyse on tavallaan tiedon sosiologisesta näkökulmasta arviointiin – sitä, miten tietoa tuotetaan, millaisissa yhteyksissä tietoa tuotetaan ja minkälaisia tutkimuksellisia lähestymistapoja erilaiset arviointiasetelmat edellyttävät.” *Arvologiikassa* Virtasen mukaan on kyse siitä, että arvioinnissa on aina kyse arvostelmasta. Arvioinnin tekijä luo ne kriteerit, joihin perustuen hän kertoo arviointikohteestaan joko hyvää tai huonoa. Arvioinnin tekijä määrittää sen, onko arvioitava toiminta hyvää, huonoa tai jotain tuolta väliltä. Jotta määrittely voidaan tehdä, on määritettävä arvostelmalausekkeet, siis yksilöitävä ne peruseriaatteet, joiden mukaan toiminta voidaan määritellä joko hyväksi tai huonoksi. *Arviointitiedon käyttöä ja hyödyntämistä* Virtasen mukaan määrittää se, kuka on arviointitehtävää ollut muotoilemassa ja missä muodossa arviointitieto annetaan päätöksentekijöille. Juuri tuohon seikkaan on Virtasen mukaan äärettömän tärkeää kiinnittää huomiota.

Virtanen nostaa esiin muun muassa Daniel Stufflebeamin niin kutsutun CIPP mallin kehittäjän ja Joseph Wholeyn arviointitiedon hyödyntäjänä, sekä teoreetikot Michael Q. Pattonin ja David M. Fettermanin arviointitiedon hyödyntämisen tutkijoina. CIPP-mallissaan (context, input, process, product) Stufflebeam tukeutuu neliulotteiseen arviointimalliin ja sen kytkemiseen erilaisiin päätöksentekomalleihin. Mallissa arviointia on mahdollista painottaa siten, että se kohdistuu arvioitavan toiminnan tai kohteen kontekstuaalisiin kysymyksiin (context), toimintaa suunnattuihin tavoitteisiin ja pa-

noksiin (input), toiminnan toteuttamisprosessiin (process) ja viime kädessä toiminnan vaikutuksiin eli loppu tulemaan (product). Wholey paneutui kehittämään erilaisia arviointiasetelmia erityisesti arviointitiedon hyödyntämisen näkökulmasta. Näitä asetelmia ovat: niin kutsuttu nopean palautteen arviointi, tässä perusteena on helposti kerättävä ja välittömästi ohjelman jälkeen raportoitava aineisto (rapid feedback evaluation), sekä tulosarviointi (performance monitoring), jossa puolestaan ohjelmassa saatuja tuloksia verrataan lähtötilanteeseen. (Virtanen 2007, 39–41.)

Arviointiteoreetikko Patton on ansioituneesti kirjoittanut arvioinnin laadullisista tutkimusmenetelmistä ja nostanut teoksissaan esiin sen, miten tärkeää on hyödyntää arvioinnista saatavaa tietoa koko arviointiprosessin keston ajan. Keskeisempänä laatu-kriteerinä Pattonilla onkin arviointitiedon hyödynnettävyyden määrä. (Virtanen 2007, 40.)

Virtanen nostaa (mts. 40–41) esiin Fettermanin Empowerment evaluation arviointimallin kehittäjänä. Empowerment evaluation mallissa ajatuksena on arvioitavan kohteen valtaistaminen. Mallissa arvioinnin suorittajan tehtävä on antaa arvioinnin kohteelle välineitä itsensä arviointiin. Samoin mallissa arvioinnin kohteet määrittelevät arvioinnin kriteerit ja ne tutkimusmenetelmät joita arvioinnissa käytetään. Eli suhde arvioinnin tekijän ja arvioitavan kohteen yhteisön välillä on valmennuksellinen. Valtaistavassa arviointimallissa arvioinnin hyödynnettävyys kasvaa, kun arvioinnissa kohteena olevat voivat vaikuttaa arviointiprosessin kulkuun ja lopputulokseen. Empowerment evaluation -konseptia on melko vahvasti myös kritisoitu sen menetelmällisen yksinkertaisuuden, tulosten luotettavuuden ja arvioinnin tekijän roolin epämääräisyyden vuoksi.

#### **4.5 Aiemmin tutkittua**

Järjestöjen arviointitoimintojen haasteiden helpottamiseksi ja arviointitoimintoja edistämiseksi toteuttivat Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ja Terveystieteiden tutkimuskeskus yhdessä JÄRVI -kehittämishankkeen vuosina 2005–2009. Päämääräksi hankkeelle asetettiin sosiaali- ja terveysjärjestöjen ja muiden alan yhteisöjen arviointiosaamisen vahvistaminen ja arviointikäytäntöjen kehittäminen. Kehittämishankkeessa keskityttiin järjestöjen kannalta kahden keskeisen toiminnan osa-alueen, vaikutta-

mistoiminnan ja kehittämishankkeiden, arviointiosaamisen ja välineiden kehittämiseen. (Kuntoutusportti.fi.)

Vataja (2012) on tarkastellut väitöskirjatutkimuksessaan sitä, millaisena muutoksen tuottamisen ja hallinnan tapana työyhteisölähtöinen, itsearviointia hyödyntävä kehittäminen toteutuu sosiaalitoimen työorganisaatioissa. Kumpumäki (2014) on RAY:n tilaamassa opinnäytetyössään selvittänyt miten itse toteutettavien arviointien tueksi kehitettyjä työkaluja ja malleja tunnetaan pienissä ja keskisuurissa sosiaali- ja terveystalouden järjestöissä. Hänninen (2013) on laatinut opinnäytetyönään Joensuun Setlementti ry:n arviointimallin. Pöyhönen (2012) on puolestaan selvittänyt sosiaalisen tilinpidon menetelmää Keski-Uudenmaan Yhdistysverkostolle. Sosiaalisen tilinpidon avulla arvioidaan organisaation toiminnan sosiaalisia tuloksia.

Arvioinnin tueksi ja arvioinnin työkaluiksi ovat oppaita ja ohjeita, sekä käytännön malleja laatineet SOSTE, Innokylä, OK- opintokeskus, Jelli järjestötietopalvelu, Kuntoutussäätiö, Sininauhaliitto ja Raha-automaattiyhdistys. Toimijoiden verkkosivustoilta löytyy kattavaa materiaalia ja arviointipalveluja, yhteisiä kehittämisalustoja ja testattuja käytännön menetelmiä.

## **5 KEHITTÄMISEN PROSESSIKUVAUS**

Aalto-Kallio ym. ohjaa (2014, 9) arvioinnin tekijöitä yhdistyksissä ja muistuttaa, että kyse on yhdistysorganisaation yhteisestä matkasta arvioivaan toimintakulttuuriin, matka on usein pitkä ja vie aikaa vaatien kärsivällisyyttä ja yhteisiä tahdonponnisteluja. Savonlinnan Toimintakeskuksella tuo matkan toimihenkilöiden kanssa aloitettiin varovasti tunnustellen syventävän työharjoittelujaksoni aikana loppu vuodesta 2014, tuolloin kerroin organisaation toimihenkilöille alustavia ajatuksiani opinnäytetyöni aihe-alueesta. Vielä tuossa vaiheessa minulla ei ollut esittää työyhteisölle mitään valmiimpaa – vain ajatuksia ja kysymyksiä. Jatkoin syventävää harjoittelua Toimintakeskuksella keväällä 2015 ja pääsin vaihtamaan ajatuksia kollegojen kanssa siitä, mitä arviointi heidän mielestään on, mitä se voisi kyseisellä osastolla olla, mitä hyötyjä arvioinnista voisi saada ja miten osastoarviointi voisi liittyä koko yhdistyksen arviointiin. Järjestöarvioinnista kirjoitetut oppaat, arvioinnin teoriat ja lähestymissunnat ohjasivat minua arvioinnin maailmassa ja tämä tietenkin helpotti omaa osaani työyhteisös-

sä ja sitä, miten sain prosessimatkan aikana kollegat mukaan kehittämään ja toteuttamaan arviointia omassa työyhteisössä.

## TAULUKKO 2. Kehittämisen prosessi

Kevät 2015	Kesäkuu 2015	Elokuu 2015	Syyskuu 2015	Loka - Marraskuu 2015	2016
ALUSTAVA SUUNNITELMA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimihenkilöt</li> <li>• Toiminnanjohtaja</li> </ul>	PIRTTI-TOIMINTA ITSEARVIOINTIPAJA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektityöntekijät</li> <li>• Sidosryhmät</li> </ul>	ARVIOINTI MALLI TARKENTUI <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimihenkilöt</li> <li>• Toiminnanjohtaja</li> </ul> ALUSTAVAT ARVIOINNIN AIHEALUEET <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimihenkilöt</li> <li>• Toiminnanjohtaja</li> </ul> ARVIOINTITIEDON KOHDERYHMÄT <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimihenkilöt</li> <li>• Toiminnanjohtaja</li> </ul>	KEHITTÄMISKOYTEIDEN VALINTA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimihenkilöt</li> <li>• Toiminnanjohtaja</li> </ul> PALAUTEKYSelyn LAADINTA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimihenkilöt</li> <li>• Toiminnanjohtaja</li> </ul> SWOT-ANALYYSIT <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kodinkoneosasto</li> <li>• Hallinto ja toimisto</li> <li>• Puuverstaas ja verhoon</li> </ul> VUOSIKELLO <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimihenkilöt</li> <li>• Toiminnanjohtaja</li> </ul>	KYSELYT <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hallitus</li> <li>• Työllistettävät</li> </ul> TESTIKYSELYT <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sidosryhmät</li> </ul>	ITSEARVIOINTI KÄYNNISTYY KOKONAISUUDESSAAN

Toimintakeskuksen arkityössä arviointimallin työstäminen käynnistyi siten, että esitin keväällä 2015 Savonlinnan Toimintakeskus ry:n toiminnanjohtajalle Carita Röpelin-Pitkäselle uusiutuneet ajatukseni opinnäytetyöstä. Alun perin tarkoitukseni oli ollut laatia opinnäytetyönäni itsearviointi RAY-rahoitteisesta tuetun asumisen Pirtti-hankkeesta ja liittää työhön mahdollisimman monta itsearviointia Toimintakeskuksen eri osastojen toiminnoista; kaikki arvioinnit olisivat olleet erillisiä töitä ja erillisiä kirjallisia tuotoksia. Selvitin toiminnanjohtajalle uusiutuneen suunnitelmani, jossa kehittämistyönä laatin arviointimallin Savonlinnan Toimintakeskus ry:n toiminnasta; mallia voisi jatkossa muokata tarpeen mukaan ja arviointi olisi jatkuvaa. Esitin ajatuksena, että työyhteisössä laadittaisiin yleiset ja yhteiset yhdistystä koskevat toimintojen arviointimallit ja kehittämiskohteet ja osastoista vastaavat aloittaisivat yksittäisten osastojen arviointimallien työstämisen vielä tämän vuoden aikana. Toiminnanjohtaja piti suunnitelmaani hyvänä ja tervetulleena kehittämisvälineenä ja kertoi tiedottavansa yhdistyksen hallitusta kehittämistyöstä. Tapaamisen päätteeksi sovittiin vielä kirjallisen työelämäkumppanuussopimuksen laatimisesta ja siitä, että esitän tarkentuneen opinnäytetyöni aiheen seuraavissa toimihenkilökokouksissa.



Tarkensin ja selvitin Savonlinnan Toimintakeskuksen toimihenkilöille toukokuun 2015 lopulla työhyvinvointipäivän yhteydessä Tanhuvaarassa opinnäytetyöni tarkentumista ja etenemistä. Pyrin avaamaan toimihenkilöille sitä, miten arvioiva työskentely yhdistyksessä käynnistyisi ja mitä arviointityö arkityössä tarkoittaisi. Keskustelu aiheesta oli varovaisen myönteistä ja työnjaoksi sovittiin heti alussa se, että arviointimallia ja siihen liittyviä palautekyselyjä työstetään yhteisesti mutta kirjallinen raportointi ja lopullinen tuotos rakentuvat opinnäytetyönä. Tanhuvaaran tapaamisessa sovittiin, että arvioinnin pariin palataan tarkemmin kesälomien jälkeen.

Elokuussa selvitin toiminnanjohtajalle kehittämistyöni etenemistä ja pohdimme yhdessä, mitä kehittämisalueita olisi hyvä ottaa mukaan yhdistyksen kokonaisarviointiin. Toiminnanjohtaja näki palautekyselyt tärkeinä osina työtäni ja painotti eritoten kattavan ja järjestelmällisen henkilöstöpalautekyselyn merkitystä. Toiminnanjohtajan tapaamisen jälkeen kävin samana päivänä yhteisessä toimihenkilökokouksessa vielä kertaalleen läpi omana työnä tehtävää arviointia, tuohon kokoukseen olin laatinut tiivistetyn ohjeistuksen (Liitteet 1 ja 2) itsearviointista, ohjeistuksessa oli mukana linkkejä arviointioppaisiin ja www-sivuihin, joista löytyy ohjeistusten lisäksi myös työkalumalleja arviointiin. Tiivistelmässä ohjeistin kollegoja laatimaan alustavan SWOT-analyysin oman osastonsa toiminnasta, analyysijä tultaisiin täydentämään ja hyödyntämään oman työn ja osaston arvioinnissa myöhemmin. Tässä elokuun toimihenkilökokouksessa sovittiin toiminnanjohtajan ehdotuksesta, että TYHY- päivät pidetään WillaNutussa 15.–16.9. 2015 ja noiden päivien aikana syvennyttään kehittämistyöni pohjalta myös arviointiin. Samoin sovittiin, että vetovastuu arviointityöskentelyssä olisi minulla. Kokouksessa valittiin vielä alustavat arvioinnin aihealueet ja sovittiin, että jokainen osastostaan vastaava toimihenkilö tuo TYHY- päivään alustavan SWOT-analyysin oman osastonsa toiminnasta, täyttää nelikentän päällisin puolin ja esittää ajatuksiaan toisille. Edelleen sovittiin, että arviointitietoa kerätään monesta näkökulmasta; yhdistyksessä työskenteleviltä, sidosryhmiltä ja hallituksen jäseniltä. Näissä hyödynnetään palautekyselyjä.

## **5.1 Arviointimallin muodostuminen**

Arviointimalli rakentui 15.–16.9.2015 WillaNutun työhyvinvointipäivien arviointityöskentelyosuudessa. Työryhmissä pohdittiin ja työstettiin palautekyselyjen malleja ja valittiin kehittämiskohteet, nämä on esitetty luvusta 5.1.2. alkaen, kuvausta on täy-

dennetty tekstiin kytketyin liittein, liitteet 3–9. Lisäksi sovittiin arviointityöskentelyyn sitoutumisesta ja aikatauluista sekä aikataulutettiin arvioinnin vuosikello.

**Ensimmäinen arviointipäivä.** WillaNutun TYHY- päivien arvioinninosuudessa toimihenkilöt ja toiminnanjohtaja jaettiin kolmeen ryhmään. Ryhmille selvitettiin päivien tavoitteet; ryhmien tulisi työstää elokuun 2015 toimihenkilökokouksessa valitut aihealueet; *työntekijöiden, hallituksen ja sidosryhmien palautekyselyt, yhdistyksen yleistoiminta ja aikatauluttaa nämä arvioinnin vuosikelloon, sekä käydä läpi osastojen alustavat SWOT-analyysit ja aikatauluttaa vuosikelloon osastojen arviointipajat. Lisäksi tavoitteena oli nostaa esiin ja valita yhdistyksen yleistoiminnan kehittämiskohteet.* Näistä aihealueista ja yhdessä valittavista kehittämiskohteista muodostuisi Toimintakeskuksen kokonaistoiminnan arviointimalli. Arviointimalli on alustava ja ohjeellinen perusmalli, jota voidaan jatkossa muokata kehittämiskohteiden edellyttämällä tavalla. Arviointimallin avulla säännöllinen arviointi siirtyy Toimintakeskuksen arkeen ja arvioitavat kehittämiskohteet vaihtuvat vuosittain tai erikseen sovituin määräajoin.

Ennen ryhmätöiden alkua käytiin läpi vaihtoehtoja erilaisten arvioinnin mallien ja työkalujen hyödyntämismahdollisuuksista. Työkaluja on saatavissa verkossa ja verkkopohjaisina muokattavaksi oman yhdistystarpeen mukaiseksi, osa toimihenkilöistä olikin tehnyt vertailuja eri verkkotyökalumahdollisuuksien välillä. Vaihtoehtoista päädyttiin Kuntoutussäätiön ARTSI- hankkeen (Arviointi ja tiedon tuottaminen systemaattiseksi sosiaali- ja terveysalan järjestöihin 2013–2016) työkaluihin, joita lähdettiin työstämään yhdistyksen näköiseksi niiden arvioitavien asiakohtien kohdalla, joihin niitä on mahdollista Toimintakeskuksen itsearviointissa hyödyntää.

## 5.2 Prosessi etenee ja kehittämiskohteet valitaan

Ensimmäisenä päivänä ryhmät pohtivat aamupäivällä *työntekijöiden, hallituksen ja sidosryhmien palautekyselyjä; niiden kysymyksiä ja toteuttamistapoja.* Iltapäivällä pohdittavaksi tulivat *yhdistyksen yleistoiminta ja sen kehitettävät kohteet.* Nämä ryhmätyötehtävät purettiin yhdessä ja sovittiin palautekyselyiden toteuttamismallista ja valittiin yhdessä yhdistyksen yleistoiminnan kehittämiskohteet. Ensimmäisen päivän päätteeksi osastojen vastaavat kertoivat alustavista SWOT-analyyseistään, osalla ne oli perusteellisesti laadittu kirjallisena, osalta kirjallinen tuotos puuttui.

### 5.2.1 Työntekijäpalautteet

Ennen ryhmätöiden alkua päätettiin yhteisesti, ettei valmiita verkkopohjia käytetä, vaan että Toimintakeskuksen työntekijöille laaditaan omat räätälöidyt kysymykset. Lisäksi sovittiin, että työntekijäpalautetta kysyttäessä kysymykset esitetään ainoastaan suomen kielellä mutta tulkkaus tai muu apu on huomioitava. Sovittiin myös, että palautekysely täytetään tietyin määräajoin tietokoneella osastojen työpisteissä, tarvittaessa palaute voidaan täyttää myös paperiversiona. Osaston vastaava on vastuussa siitä, että palautekyselyjä tehdään sovituin aikavälein kalenterivuoden ajan. Systemaattinen palautekyselytoiminta aloitetaan koko talon osalta vuoden 2016 alussa. Palautteiden avulla saadaan tietoa osastojen muutos- ja kehittämistarpeista, saaduista palautteista laaditaan yhteenvedot ja saadut palautteet käsitellään yhdessä sovittun aikataulun mukaan toimihenkilökokouksissa ja arviointipäivillä. Kysymysten toimivuus testataan syksyn 2015 aikana pienimuotoisella esikyselyllä, tehdään tarvittavat muutokset ja testataan miten käytännössä kyselyyn vastaaminen toimii työpisteen tietokonetta käyttäen ja vastaajan anonyymi taataan.

Tehtävää purettaessa kaikki ryhmät pitivät tärkeinä vuorovaikutuksen, tasavertaisuuden, arvostuksen ja palautteen merkitystä. Haluttiin myös, että tietoon saataisiin työllistettävän jatkosuunnitelmat. Osa lomakkeen kysymyksistä on Majakka-toiminnan palautekyselystä lainattuja, toiminnasta vastaava henkilö antoi osastonsa palautekyselyt yhteiseen käyttöön. Yhdessä valituista kysymyksistä laadittiin varsinainen kyselylomake myöhemmin Toimintakeskuksella. Työntekijäpalautelomake on esitetty liitteessä (3).

### 5.2.2 Hallituspalaute

Hallituspalauteessa päädyttiin hyödyntämään valmista verkkotyökalupohjaa. Hallitukselle kysely esitetään paperiversiona vielä loka- marraskuun 2015 hallituksen kokouksen yhteydessä. Jatkossa arvioinnin vuosikellossa palautekysely tullaan laatimaan aina keväisin tilinpäätöskokousten yhteydessä. Hallituspalautekysely on laadittu Kuntoutussäätiön ARTSI-työkaluja hyödyntäen, kysymyssarja on kattava ja Toimintakeskukselle hyvin sopiva. Palautekysely on kolmisivuinen ja se on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä (4).

### 5.2.3 Sidosryhmäpalaute

Sidosryhmäkyselyssä päädyttiin hyödyntämään valmista verkkotyökalupohjaa muovaamalla joitain kysymyksiä yhdistyksen tarpeita vastaavaksi. Lisäksi sovittiin, että kysymysten toimivuus testataan pienellä erikseen valittavalla yhteistyökumppaniryhmällä. Jatkossa kysymykset sovittiin lähetettäväksi vuosittain tammikuussa verkkopohjaisena, esimerkiksi Googlen verkkotyökalujen kautta.

TYHY-päivien jälkeen kysymyspatteristo testattiin pienemmällä sidosryhmäjoukolla, opinnäytetyön liitteen sidosryhmäkyselyssä on korjaustoiveet jo huomioitu. Kysymyslomakkeesta jätettiin kokonaan pois kysymys ”Mitä työyhteisöä edustat?” ja tarkentavia kysymyksiä lisättiin kohtiin 4 ja 5. Lisäkysymykset koskivat yhteistyön kehittämisestä Toimintakeskuksen kanssa ja toiminnan kehittämisestä Toimintakeskuksella. Sidosryhmäpalaute on esitetty liitteessä (5).

### 5.2.4 Yhdistyksen yleistöiminta ja kehittämiskohteet

Ryhmien tehtävänä oli myös määrittää koko talon yleisestä toiminnasta viisi omaa näkemystä arviointikohteiksi, eli periaatteessa olisi voitu saada viisitoista eri vaihtoehtoa, josta valita seitsemän – kahdeksan kehitettävää kohtaa. Kuten oletettua ryhmien ehdotukset olivat osin samansisältöisiä tai yhteneviä toisten ryhmien kanssa. Ryhmätöiden jälkeen käytiin vilkasta keskustelua ja yhteisiksi arvioitaviksi kehittämiskohdeiksi valittiin alustavasti: *Perehdyttäminen, koko talon TYHY-päivien kehittäminen, tiedottaminen ja viestintä, työhyvinvointi ja arjessa jaksaminen, sekä tilakysymykset ja omarahoitusosuuden kasvattaminen, yhteistyön kehittäminen toisten yhdistysten kanssa, työtoimintoihin osallistuvien henkilöiden työllistämisen jatkamisen toisessa yhdistyksessä kun työntekijän työ toimintakeskuksella päättyy*. Kaksi viimeistä kehityskohdetta pudotettiin kuitenkin myöhemmin pois.

Lopulliset kehitettävät kohteet löytyivät suhteellisen helposti, joskin joukossa on laajoja aihealueita ja joiden pilkkomista pienempiin osiin pohdittiin, mutta asiat jätettiin toistaiseksi ennalleen. Tässä kohtaa todettiin ”työ tekijäänsä neuvoo” ja oletettiin, että osioon tullaan palaamaan myöhemmin, sillä kyseessä on arvioinnin haasteellisin osio. Perehdyttämisen kehittämiseen tullaan saamaan apua vielä tämän vuoden aikana valmistuvasta opinnäytetyöstä. Tiedottamisen ja viestinnän kehittämiseen haluttiin tartut-

tua heti, sillä kehittämiskeinoja löytyi helposti. Nyt nimettyjen kehittämisideoiden siirtymistä työarkeen seurataan tulevissa toimihenkilökokouksissa. Liitteessä (6) on selvitetty kehittämiskohteita tarkemmin, esitetty keinoja tavoitteeseen pääsemiseksi sekä nimetty vastuuhenkilöt aikataulutuksineen.

### **5.2.5 Osastojen SWOT-analyysit**

Ensimmäisen päivän päätteeksi käytiin läpi osastokohtaiset SWOT- analyysit. Analyysiohjeistus oli RAY:n itsearviointioppaan SWOT nelikenttämallin mukainen.

RAY:n mallissa on hyvin tunnettuun ja perinteiseen nelikenttäanalyysiin lisätty kaksi ulottuvuutta; kehittämistoimenpiteet ja toiminnalla aikaansaavat tulokset. Kaksi viimeksi mainittua ulottuvuutta täydennetään analyysin vasta keväällä 2016 osastoittain pidettävissä itsearviointipajoissa siitä syystä, että tuolloin ovat tiedossa toimintojen tulokset ja vaikutukset vuodelta 2015. Nyt tehtävänä oli ollut kirjoittaa auki kunkin osaston tämän hetkinen tilanne ja hahmottaa se, miten arviointi osastoissa tulee eteenpäin. Liitteissä (7) on esitetty alustavat SWOT-analyysit Toimintakeskuksen hallinnon ja toimiston, Puuverstaan ja verhoonon, sekä kodinkoneosaston osalta.

Toimihenkilöistä osa oli laatinut osastonsa nelikenttäanalyysin valmiiksi, osalta analyysi puuttui. Puuttuvat kirjalliset analyysit sovittiin tehtäväksi lokakuun aikana, opinnäytetyöhön analyysit eivät ehtisi, mutta ne tullaan dokumentoimaan tulevaa varten. Kuukauden jatkoaikaan päädyttiin, koska esimerkiksi työvalmentajatutkintoon tähtäävä osastovastaava työstää analyysiä omien opintojensa aikataulun puitteissa.

### **5.2.6 Arviointikäytäntö RAY-rahoitteisissa hankkeissa**

Toimintakeskuksella on tällä hetkellä (lokakuu 2015) kaksi RAY-rahoitteista hanketta; Majakka- ja Pirtti-toiminnot. Hankkeiden seuranta ja raportointi on Raha-automaattiyhdistyksen ohjeiden ja määräysten mukaista. RAY edellyttää avustamilleen Ak- hankkeilta (RAY:n perusrahoitus) tuloksellisuus ja vaikutus selvityksen tekoa joka toinen vuosi. Näihin selvityksiin Toimintakeskuksen Majakka- ja Pirtti-toiminnot liittyvät mukaan hankkeidensa asiakas- ja sidosryhmäkyselyt palautteineen. Molemmissa hankkeissa tullaan vuosittain pitämään itsearviointipajat, pajiin kutsutaan myös tärkeimmät yhteistyökumppanit.

Savonlinnan Toimintakeskuksen tuetun asumisen Pirtti-toiminnassa laadittiin itsearviointi kesäkuussa 2015. Tähän opinnäytetyöhön on otettu SWOT mallin lisäksi RAY:n Risti-arviointimalli esimerkiksi siitä, miten itsearviointi voidaan toteuttaa. Pirtti-toiminnan arviointipaja pidettiin RAY:n oppaan ohjeistamana sidosryhmien edustajien kanssa yhteisesti keskustellen. Arvioinnissa tarkasteltiin arvioitavaa toimintaa kolmen pääkohdan kautta: Missä on onnistuttu ja mitkä ovat toiminnan vahvuudet? Mitä parantamisalueita tai kehittämiskohteita löytyy? Mitä tuloksia ja vaikutuksia toiminnalla on saatu aikaan? Itsearviointipajalle oli valittu puheenjohtaja ja sihteeri. Pirtti-toiminnan kesäkuussa toteutettu itsearviointipaja ja siitä laaditut muistio ja posterit ovat yksi malli ja tapa toteuttaa hankkeen itsearviointia. Tämä on myös yksi vaihtoehto Toimintakeskuksen RAY-rahoitteisten ja myös muiden toimintojen itsearvioinnissa ja se on esitetty posterin osalta liitteessä (8).

### **5.2.7 Vuosikello**

TYHY- päivien päätöspäivänä aikataulutettiin yhdessä sovitut arviointikäytännöt ja kehittämiskohteet. Arviointiprosessi käynnistyy kokonaisuudessaan tammikuussa 2016 mutta jo kuluvan vuoden syksyllä alkaa alustava työ; kyselylomakkeiden laadinta ja niiden kysymysten toimivuuden testaus, samoin hallitus vastaa kyselyyn vielä kuluvan vuoden aikana. Arvioinnin vuosikellossa (Liite 9) on esitetty vuoden 2016 arviointitoiminta. Vuosikellosta on laadittu toimihenkilöille erillinen dia-esitys, jota voidaan hyödyntää arviointityöskentelyssä.

### **5.2.8 Strategia**

Alustavasti sovittiin, että kolmivuotinen strategia laaditaan ensi kevään (2016) tilinpäätöskokoukseen mennessä, työstäminen sovittiin alkavaksi kuluvan syksyn aikana. Strategian pohjalta laaditaan vuosittaiset toimintasuunnitelmat. Strategian valmistuminen vasta tilinpäätöskokoukseen mennessä ei onnuta alkavaa arviointia, vaan vahvistaa ja viitoittaa yhdistyksessä tehtävää työtä tulevaisuudessa. Strategian valmistumiseen saakka yhdistyksen toimintaa ohjaavat talous- ja johtosääntö, sekä toiminnasta laaditut vuosittaiset toimintasuunnitelmat ja -kertomukset, joissa Toimintakeskuksen perustehtävä on kirjoitettu auki.

### 5.2.9 Arviointitiedon hyödyntäminen

Päivien aikana pohdittiin myös sitä, miten arviointitietoa hyödynnetään. Alustavaksi käytännöksi sovittiin, että kyselyistä saatuja palautteita tullaan käymään systemaattisesti läpi toimihenkilökokouksissa jolloin tarpeenmukaisista toimenpiteistä voidaan sopia yhteisesti. Kahdesti vuodessa tullaan pitämään arviointipäivät (keväällä ja syksyllä) työhyvinvointipäivien yhteydessä. Päivien aikana tullaan käymään palautekeskusteluja ja tekemään yhteenvetoja, sekä sopimaan uusista kehittämiskohtaista, vastuista ja aikatauluista. Käytännön arviointityöskentelyn ohjeistus ja siihen sitoutuminen kirjataan myös henkilöstöohjelmaan.

Saatua arviointitietoa ja seuranta voidaan Toimintakeskuksella hyödyntää toiminnan resursoinnissa ja budjetoinnissa, sekä yhdistyksen pidemmän tähtäimen strategian ja vuosittaisen toimintasuunnitelman laadinnassa. Arviointitietoa voidaan jakaa rahoittajille, hallitukselle, ohjausryhmille ja yhteistyökumppaneille, sekä sitä voidaan hyödyntää uusissa hankehakemuksissa.

Ongelmaksi todettiin se, miten arviointitieto kokonaisuudessaan kivuttomammin siirtyisi suoraan toiminnanjohtajalle. Samoin jäi pohdintaan arviointitiedon selkeä ja yhteinen systemaattinen dokumentointi. Toiminnanjohtajan tehtävä on myös viedä säännöllisesti arvioinnista ja itsearviointipajoista saatuja palautteita ja tuloksia hallitukseen. Arviointikeskustelu voi myös olla yhtenä aihealueena toimihenkilöiden ja hallituksen välisissä tapaamispäivissä, tapaamispäiviä on pyritty pitämään vuosittain.

#### **Toinen TYHY-päivä, arviointityöskentelyn päätös**

Toisena päivänä käytiin ensimmäisen päivän materiaalitulvan läpi, tarkennettiin kehittämiskohteita, sovittiin kehittämiskohteiden vastuuhenkilöistä ja aikataulutettiin kehittämistoimenpiteet ja osastojen arviointipajat arvioinnin vuosikelloon. Arviointipajat sovittiin pidettäväksi vuosittain ja vuodesta 2016 alkaen osastoittain tai osastoja yhdistäen toukokuun loppuun mennessä. Pajoista laaditaan kirjalliset muistiot, yhteenvedot ja tai posterit. Pajat voi toteuttaa SWOT-analyysiä tai muuta arviointityökalua hyödyntäen, arviointipajan vetäjän tulisi olla muu kuin osaston vastuutehtävissä toimiva.

Vaikka kokonaisarvioinnin malli tähtää vuoteen 2016 sovittiin, että on järkevää ottaa arviointimallia käyttöön asteittain vielä kuluvan syksyn aikana; palautekyselyjä testataan sidosryhmillä, samoin henkilöstöpalautteen toimivuutta pyritään testaamaan ainakin osalla osastoja. Päivän lopuksi sovittiin sitoutumisesta; toiminnanjohtaja ja kaikki toimihenkilöt vahvistivat sitoutuvansa arviointityöskentelyyn. Sovittiin myös, että toimihenkilökokouksissa päivitetään arvioinnin tilaa ja käydään saatuja palautteita läpi. Samoin sovittiin vielä, että jatkossa arviointipäiviä pidetään kahdesti vuodessa; syksyllä ja keväällä työhyvinvointipäivien yhteydessä. Toiminnanjohtaja raportoi hallitukselle arvioinnin johtopäätökset syys – lokakuussa, tuohon mennessä on saatu tuotoksia palautteista ja itsearviointipajoista. Arviointikeskustelu voi myös olla yhtenä aihealueena toimihenkilöiden ja hallituksen välisissä tapaamispäivissä. Käytännön arviointityöskentelyn ohjeistus kirjataan myös henkilöstöohjelmaan.

Tilaisuuden päätteeksi työyhteisöä kannustettiin tunnetun arviointiteoreetikon Pattonin (2011, 162) ajatuksilla kehityksellisestä arvioinnista; sitoutumalla ryhmään Toimintakeskuksella olisi työyhteisönä hyvät mahdollisuudet onnistua, sillä Pattonin mukaan kehittyvän arvioinnin ydintä on ryhmän sitoutuminen, toimintaa raamittaa se, mitä ryhmä pyrkii muuttamaan ja miten nopeasti se tuo julki täsmällistä ja aistittavaa tietoa ja tekee sitä oikea aikaisesti auttamalla toisia tekemään päivittäisiä ja oikea-aikaisia ratkaisuja.

## 6 POHDINTA

Kehittämistyöni tarkoituksena ja tavoitteena on ollut arvioivan työskentelyn, omana työnä tehtävän arvioinnin, käynnistäminen Savonlinna Toimintakeskuksella. Työn tuotokseksi olen määrittänyt arviointimallin laatimisen. Työni on loppusuoralla ja on aika pohtia prosessin kulkua.

Työyhteisömme koostuu eri lähtökodit omaavista toimihenkilöistä, osastojensa vastaavista, aluksi mielsin tuon haasteena mutta työni edetessä huomasin sen mahdollisuudeksi. Vastarintaa en kohdannut läheskään siinä määrin kuin olin ounastellut. Syventävän harjoittelujaksoni aikana haistelin maaperää ja valmistelin hieman jo toimihenkilöitä siitä, mikä osuus heillä tulisi olemaan kehittämistyössäni. Pysin parhaani mukaan avaamaan heille omana työnä tehtävän arvioinnin mahdollisuuksia, arvioinnin



arkea; arviointimittareiden laadintaa, keskusteluja, keskusteluja ja keskusteluja, erilaisia mielipiteitä, ”peiliin katsomista”, myönnytyksiä, ”ahaa”-elämyksiä ja niin edelleen.

Arvioivan työskentelyn juurtuminen Toimintakeskuksella edellyttää kuitenkin mielestäni uuden asian avointa kohtaamista ja vanhasta ajattelumallista pois oppimista. Olen havainnoinnut työyhteisöäni pitkään, ja usein minkä tahansa uuden asian edessä aina joku toteaa: ”meillähän on tää jo”, tai ”tää meillä on jo tehty”. Todellisuudessa kyseisistä asioista tai tekemisistä on usein paljonkin aikaa. Tästä omakohtainen esimerkki TYHY-päiviltä; kuulin jonkun toteavan: ”... tämähän on sitä samaa, mikä on jo meillä tehty”. Keskustelijat palauttivat mieliinsä Laatukäsikirjaa, jonka laatimisesta vastasi Keski-Suomen Yhteisöjen Tuki vuosina 2006–2008. Osa meistä oli tuossa työskentelyssä mukana ja olemme vastuullisia siinä, että tuolloin tehtyjä tavoitteita ja arviointeja ei ole sittemmin työstetty eteenpäin.

Toimintakeskuksen TYHY-päivien arviointityöskentelyn antia onkin hyvä pohtia arvioinnin merkityksen kautta. Kumpumäki (2014) on RAY:n tilaamassa työssään nostanut esiin arvioinnin merkityksen järjestöarvioinnissa ja toteaa arviointitoiminnan muuttuvan merkitykselliseksi arvioinnin merkityksen ymmärtämisen kautta, se on Kumpumäen mukaan jatkuvaa ja sidoksissa muihin oleellisiin järjestön osa-alueisiin, kuten rakenteisiin, visioon, strategiaan, perustehtäviin ja sidosryhmiin. Toimintakeskuksella arviointitoiminta on käynnistymässä ja arvioinnin sisäistäminen on muovautumassa toimihenkilöiden ajatuksissa monella eri tasolla. Syyskuun 2015 TYHY-päivien päätöskeskustelussa oli kuitenkin jo aistittavissa yhteistä visiointia muun muassa siitä, että Toimintakeskuksen ensimmäistä strategiaa voidaan rakentaa tulevien arviointituotosten, havaintojen, palautteiden ja johtopäätösten kautta. Mutta varmasti on myös niin, että vasta arviointityöstä kertyvät onnistuneet kokemukset ohjaavat meitä Toimintakeskuksella rohkeimmiksi ja vastaanottavimmiksi toimintojen kehittämille ja myös heikoista toiminnoista luopumisille ja sitä kautta sisäistämään arvioinnin merkitystä.

Mikäli toimihenkilöt sisäistävät sen, että he voivat osastoillaan itse vaikuttaa arviointiprosesseihin määrittämällä arvioinnin kriteerejä ja johtopäätöksiä, sekä laatimalla havaintoja ja kehittämistoimintoja, niin arvioinnista tulee mielekästä ja siitä saadaan

myös monipuolista tietoa arviointiin ja toiminnan kehittämiseen koko arviointiprosessin ajan. Vaikuttamisen mahdollisuus myös valtaistaa. (Virtanen 2007, 41.)

Omassa työssä tehtävä arviointi opettaa aidoimmillaan itsetutkiskeluun, kysymään ja kyseenalaistamaan, vastaamaan, arvioimaan ja kysymään. Patton (2011, 263) kehottaa kysymään enemmän ja tarkempia kysymyksiä pitkin arviointipolun matkaa; Missä olimme? Mitä kehitimme? Missä olemme nyt? Mitä kehitämme seuraavaksi? Patton kehottaa meitä jatkamaan kysymistä seuraavasti:

“I keep six honest serving-men  
(They taught me all I knew);  
Their names are What and Why and When  
And How and Where and Who.  
I send them over land and sea,  
I send them east and west;  
But after they have worked for me,  
I give them all a rest.

I let them rest from nine till five,  
For I am busy then,  
As well as breakfast, lunch, and tea,  
For they are hungry men.  
But different folk have different views;  
I know a person small –  
She keeps ten million serving-men  
Who get no rest at all!

She sends’ em abroad on her own affairs,  
From the second she opens her eyes –  
One million Hows, two million Wheres,  
And seven millions Whys!”

*Michael Quinn Patton*

Yllä olevassa tekstissä ehkä tärkein ohje meille Toimintakeskuksella on kysymisen rohkeus ja puheeksi ottamisen taito; kysyä ja kyseenalaistaa, Esittää avoimia kysymyksiä, joihin meistä kukaan ei voi vastata yksiselitteisesti ”Kyllä” tai ”Ei”. On löydettävä syy tai selitys ja osattava hakea ratkaisuja ja löydettävä myös vastauksia sille Kuka tekee mitä? Missä? Milloin? Miksi? Vaikeissa tilanteissa voisimme pyrkiä ratkaisuun kysymällä ”Mitä arvioinnin tulokset kertovat meille? ”Mitkä ovat muutoksen mittarit?”. Voimme halutessamme vielä tarkentaa kysymällä ”Mikä on nyt muuttu-

nut?”, ”Miltä tilanne näyttää nyt?” näin voimme oppia näkemään muutoksen myös kysymysten asettelun kautta. (Patton 2011,232.)

Mikäli arvioiva työskentely Savonlinnan Toimintakeskuksella saadaan käynnistymään ja arviointimalli otetaan yhteiseen käyttöön, tulee Toimintakeskus saamaan työni kautta uuden ja kehityksellisen suunnan. Palautekyselyistä saatavat kehittämisajatukset ja muu palaute tulee auttamaan osastojen toiminnan kehittämisessä, yksittäisten työntekijöiden ja esimiesten työkehittymisessä, toimintojen uudistamisessa ja siinä, että yhdistyksessä opitaan luopumaan toimimattomista käytänteistä, tai siellä opitaan uusia toimintamalleja joilla heikompia käytäntöjä kehitetään. Toiminnan kehittyminen arviointikulttuurin muotoutumisen myötä saattaa vaikuttaa positiivisesti avustusten saantiin tai antaa mahdollisuuksia jopa omarahoitteisempaan tulevaisuuteen.

Iso merkitys on kuitenkin sillä, tullaanko Savonlinnan Toimintakeskuksella siirtymään SWOT-analyysin tai muu arviointimenetelmän systemaattiseen käyttöön ja jos siirrytään, niin miten vahvasti työskentelyyn sitoudutaan? Aikataulutettu ja jatkuvakestoinen oman työn arviointi on osalle työyhteisöä uusi asia ja arviointiin sitoutuminen saattaa edellyttää hallituksen ja toiminnanjohtajan ”valvontaa”. Miten tämä sitten vaikuttaisi arvioinnin merkityksen työstämiseen yksilötasolla? Esimerkiksi SWOT-analyysillä saadaan suhteellisen helposti selville se:

- mitä vahvuuksia kannattaa ylläpitää ja kehittää edelleen?
- miten heikkouksia on mahdollista poistaa?
- miten mahdollisuuksia voidaan hyödyntää ja niiden todentumista edesauttaa?
- miten uhkia voidaan ennaltaehkäistä ja torjua

(Aalto-Kallio ym. 2009, 126)

Olen omakohtaisesti kokenut tuetun hankkeen arvioinnin kautta – jossa olemme työparini kanssa itsearvioineet omaa ja työparin toimintaa, laatineet palautekyselyjä ja arvioinnin mittareita, pitäneet arviointipajaa ja hyödyntäneet kokemuksiamme tuloksellisuus ja vaikutus raportointiin ja saaneet siitä hyvää ja rakentavaa palautetta – valtaistavana kokemuksena. Määritimme itse hankkeen arvioinnin kriteerit, raporttoimme ja jaoimme tulokset. Ihanteellista olisi, jos Fettermanin Empowerment evaluation -malli (Virtanen 2007, 41) avautuisi vastaavalla tavalla myös Toimintakeskuksen toimihenkilöille. Kokemus on kuitenkin saatavissa vain arviointityön kautta, ensin on

uskallettava heittäytyä arvioijaksi ja arviotavaksi ja on ymmärrettävä, että kyse ei missään vaiheessa ole arvostelusta.

Vaikka opintojeni alussa tiesin suurin piirtein kehittämistyöni aihealueen, opinnäytetyön kirjoittaminen oli matka josta ei puuttunut haasteita. Aihealue tarkentui takkuillen ja lopullinen työnkuva rakentui vasta suunnitelmaseminaarin jälkeen ison prosessin kautta. Työtä kirjoittaessani mietin, että paremmalla valmistautumisella olisin ollut aiempaa nopeammin perillä. Mutta olisinko nopeammalla aikataululla saanut sitä hyötyä, mitä koin saavani työni valmistumisvaiheessa? Arkityössäni olen raportoinut paljon ja päässyt tekemään arviointia, mutta koskaan en ole ”joutunut” perehtymään arvioinnin viitekehyksiin ja teoriaan. Vaikka perehtyminen teoriaan ja vieraskieliseen tekstiin oli aika ajoin työlästä, se kannatti. Koen nyt itseni vahvemmaksi ja osaavammaksi arviointityön laatijaksi ja olen myös kypsempi ohjaamaan toisia ja minulla on ymmärrys siitä, että olen kuitenkin vielä kehittymiseni matkalla.

Kehittämistyöni on alku Savonlinnan Toimintakeskus ry:n sisäisen arvioinnin kehittymisessä ja jotta pääsisimme konkreettisesti tulevaisuudessa mittamaan kehittämistyöni tuloksia, pidän tärkeänä, että jatkossa tehtäisiin tutkimus siitä, miten omana työnä tehtävä arviointi on kehittänyt toimintakeskusta, miten se on kehittänyt yksittäisen toimihenkilön omaa työtä ja tukenut osaston kehittymistä. Pohdin myös, voisiko arviointiin liittyvää tutkimusta yhdistää piakkoin valmistuvan perehdyttämiseen liittyvän opinnäytetyön kanssa? Molemmat nyt valmistuvat opinnäytetyöt mahdollistavat yksin ja yhdessä Toimintakeskuksen eteenpäin menon, mahdollisesti olemme matkalla kohti oppivaa organisaatiota.

## LÄHTEET

Aalto-Kallio, Mervi & Haake, Niina & Saarinen, Erja (toim.) 2014. Arvioiva toimintakulttuuri järjestöarkeen. Opas. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. PDF-dokumentti.

[http://www.soste.fi/media/pdf/julkaisut/arviointiopas\\_nettiin\\_2015.pdf](http://www.soste.fi/media/pdf/julkaisut/arviointiopas_nettiin_2015.pdf).

Päivitetty 27.1.2015. Luettu 10.9.2015.

Aalto-Kallio, Mervi & Saikkonen, Paula & Koskinen-Ollongvist, Pirjo 2009. Arvioinnin kartalla. Matka teoriasta käytäntöön. Terveiden edistämisen keskuksen julkaisuja 7/2009. Pori: Kehitys oy.

Atjonen, Päivi 2007. Hyvä, paha arviointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino oy.

Harju, Aaro 2007. Aarre loistamaan. Teokseensa Harju. Aaro (toim.) kansalaistoimintaan kätetty aarre. Vantaa: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi.

Heikkilä, Asta & Jokinen, Pirkko & Nurmela, Tiina. 2008. Tutkiva kehittäminen. Helsinki: WSOY.

Helander, Voitto 1998. Kolmas sektori. Saarijärvi: Gaudeamus.

Hänninen, Minna 2013. Opinnäytetyö. Arvioinnin poluilla. Humanistinen ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti.

[https://www.theseus.fi/xmlui/bitstream/handle/10024/57931/Hanninen\\_Minna.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/xmlui/bitstream/handle/10024/57931/Hanninen_Minna.pdf?sequence=1). Luettu 15.9.2015.

Hyppänen, Riita 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan käsikirja. Porvoo. Edita.

Innokylä. Työkaluja arviointiin. <https://www.innokyla.fi/>

Jalava, Janne & Koiso-Kanttila, Simo 2013. RAY\_rahointeisten järjestöorganisaatioiden haasteet ja matalan kynnyksen dilemmat. Teoksessa Niemelä, Mikko & Saari, Juho 2013. Huono-osaisten hyvinvointi Suomessa. WWW- dokumentti.

[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/40230/Huono-osaisten\\_hyvinvointi.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/40230/Huono-osaisten_hyvinvointi.pdf?sequence=1). Päivitetty 20.8.2013. Luettu 28.9.2015.

Jelli järjestötietopalvelu. Työkaluja arviointiin. <http://www.jelli.fi/>

Kuntoutusportti. Järvi-hanke. WWW-dokumentti.

[http://www.kuntoutusportti.fi/portal/fi/tarkennettu\\_haku/?action=viewventure&docid=1373](http://www.kuntoutusportti.fi/portal/fi/tarkennettu_haku/?action=viewventure&docid=1373). Ei päivitystietoa. Luettu 15.8.2015.

Kuntoutussäätiö. Arvioinninmalleja ja työkaluja. WWW-dokumentti.

[http://www.kuntoutussaatio.fi/tutkimus\\_ja\\_kehittaminen/hankkeet/arviointi\\_ja\\_tiedon\\_tuottaminen\\_systemaattiseksi\\_sosiaali\\_ja\\_terveysalan\\_jarjestoihin\\_%28arts%29/malleja\\_arviontiin\\_ja\\_palautteen\\_keraamiseen](http://www.kuntoutussaatio.fi/tutkimus_ja_kehittaminen/hankkeet/arviointi_ja_tiedon_tuottaminen_systemaattiseksi_sosiaali_ja_terveysalan_jarjestoihin_%28arts%29/malleja_arviontiin_ja_palautteen_keraamiseen) Ei päivitystietoa. Luettu 20.8.2015.

Kumpumäki, Tuula 2014. Opinnäytetyö. Tulokset ja vaikutukset näkyviin. Humanistinen ammattikorkeakoulu. WWW- dokumentti.

- [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/76279/Kumpumaki\\_Tuula.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/76279/Kumpumaki_Tuula.pdf?sequence=1). Luettu 15.8.2015.
- OK- opintokeskus. Työkaluja ja malleja arviointiin. <http://ok-opintokeskus.fi/>
- Patton, Michael Quinn 2011. Developmental Evaluation. New York: The Guilford Press.
- Pullinen, Markku. 2007. Uusi huomion suunta. Teoksessa Harju, Aaro. (toim) Kansalaistoimintaan kätketty aarre. Vantaa. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi.
- Pöyhönen, Eeva. Kohti onnistunutta toiminnan arviointia. Sosiaalisten tilinpäätösten tarkastelun pohjalta syntyneitä suosituksia Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry:lle. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. <http://yhdistysverkosto-net->. Luettu 15.6.2015.
- RAY. Vaikuttavaa. Itsearviointi toiminnan kehittämisen välineenä. PDF-dokumentti. [https://www.ray.fi/sites/default/files/emmi\\_mediabank/Itsearviointiopas.pdf](https://www.ray.fi/sites/default/files/emmi_mediabank/Itsearviointiopas.pdf) Päivitetty 5.3.2015. Luettu 30.5.2015.
- Seppänen-Järvelä, Riitta. 1999. Kehittämistyö ja arviointi. Teoksessa Arviointi ja asiantuntijuus. Toim. Eräsaari Risto, Lindgvist Tuija, Mäntysaari Mikko, Rajavaara Marketta. Tampere: Tammer - Paino oy.
- Sininauhaliitto ry. Arvioinnintyökaluja. <http://www.sininauha.fi/organisaatio/sininauha-konserni/tutkittua-ja-arvioitua-tietoa>
- SOSTE 2012. Sosiaali- ja terveystieteiden järjestöt hyvinvoinnin rakentajina. [http://issuu.com/soste/docs/jarjestot\\_hyvinvoinnin\\_rakentajina2012?e=6237587/1069901](http://issuu.com/soste/docs/jarjestot_hyvinvoinnin_rakentajina2012?e=6237587/1069901) . Ei päivitystietoa. Luettu 3.9.2015.
- RAY. Itsearvioinnin opas ja arvioinnin työkaluja. [https://www.ray.fi/sites/default/files/emmi\\_mediabank/Itsearviointiopas.pdf](https://www.ray.fi/sites/default/files/emmi_mediabank/Itsearviointiopas.pdf)
- Reikko, Kari & Salonen, Kari & Uusitalo, Ilkka 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähi-johtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Tampere: Juvenes Print oy.
- Saukkonen, Pasi. 2013. Kolmas sektori – vanha ja uusi. Kansalaisyhteiskunta 1. Verkoartikkeli. <http://www.cupore.fi/documents/ky2013-1artsaukkonen.pdf>. Päivitetty 9.2.2015. Luettu 13.8.2015
- Savonlinnan Toimintakeskus ry. Toimintasuunnitelma 2015.
- Savonlinnan Toimintakeskus ry. Pirtti-toiminta. Hankesuunnitelma 28.9.2015.
- Vataja, Katri 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearvioinnin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Väitöskirjatutkimus. Helsinki:THL. PDF-dokumentti. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90859/URN\\_ISBN\\_978-952-245-699-1.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90859/URN_ISBN_978-952-245-699-1.pdf?sequence=1). Luettu 30.7.2015.

Virtanen Petri 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen.  
Helsinki:Edita Prima Oy.

## OHJEISTUS TOIMIHENKILÖILLE 1

Savonlinnan Toimintakeskus ry

1(3)

Tervehdys hyvät kollegat

Muistanette, että olen aika ajoin puhunut teille tekeväni opintoihini liittyvää opparia jossain vaiheessa vuotta. Opinnot ovat nyt tuossa vaiheessa. Työelämäyhteistyökumppanini – kiitos myös teille harkkajakso-ohjauksista – on toimari ja siis myös opinnäytetyöni tilaaja.

Kiitos myös lukuisten sadepäivien ja reippaiden työmatkalenkkien, opinnäytetyöni on hyvässä aikataulussa menossa☺. Aiheenani on:

”ARVIOINTIMALLI

kokonaistoiminnan arviointiin

Savonlinnan Toimintakeskus ry:ssä”

Kyseessä on siis kehittämistyö, jonka avulla aloitetaan toimarilla arvioiva työskentely niin toimihenkilöiden kuin hallituksen jäsentenkin kanssa. Kyseessä on sisäinen, eli itse omana työnä tehtävä itsearviointi. **Kehittämistyön tuotoksia ovat itsearviointimalli yhdistyksen kokonaistoimintaan, sekä vuosikello, ja lisäksi muita arviointiin liittyviä tuotoksia, kuten esimerkiksi posterit RAY rahoitteisten hankkeiden arviointipajojen yhteenvetomalliksi.”**

Olen tykästynyt tuohon arvioinnin maailmaan, koska arvioinnilla ja meidänkin tapauksessa omana työnä tehtävällä arvioinnilla (itsearviointilla) on mahdollista saada omaa ja kaverin työtä näkyväksi, oppia näkemään se, mikä työssä / toiminnassa / hankkeessa on hyvää, mikä kenties tarpeetonta ja mitä voisi kehittää jne. Kyse ei ole arvostelusta eikä kiusaamisesta!

Lantin toinen puoli on raadollisempi eli se, että järjestöjä avustavat tahot kuten RAY, valtakunnalliset ESR ohjelmat, kunnat tai muut julkiset tahot edellyttävät enenevässä määrin avustamiltaan hankkeilta tai yhdistyksiltä paitsi läpinäkyvyyttä myös uudistumiskykyä, siis sitä mitä avustuksilla on saatu ja saadaan aikaan. Tässä yhtenä hyvänä työkaluna on omana työnä tehty itsearviointi, jonka osasia voivat olla asiakas- ja yhteistyökumppanien palautteet yms.

Halutessasi netistä löydät kattavan paljon tietoa yhdistysarviointista SOSTEN, RAY:n, INNOKYLÄN, JELLIN, Kuntoutussäätiön yms. sivuilta, kirjallisuutta aiheesta löytyy myös paljon.

Esitän tässä muutamia ajatuksia mutta en valmiita esimerkkejä enkä malleja, annetaan ajatuksille ensin tilaa.

*Mieti* alustavasti seuraavaan toimihenkilökokoukseen 1) oman osastosi arviointia – mitä se voisi olla? 2) palautteen keräämistä työntekijöiltä; miten saadaan kattava ja



## OHJEISTUS TOIMIHENKILÖILLE 1

Savonlinnan Toimintakeskus ry

2(3)

toimiva palauteseuranta aikaiseksi? 3) pyri mielessäsi vuosikellottamaan oman osastosi ja myös koko toimarin toimintaa

Olen laatinut aikataulua ja se on napakka; syyskuun aikana meillä ON kasassa seuraavaa materiaalia, esim. 1) olemme laatineet toimarille strategian(3v) ja valinneet noin 10 asiaa toimarin perustoiminoista, joita myöhemmin (2016) lähdetään arvioimaan 2) yksi noista kymmenestä kohdasta on hanke /osasto arviointia ja tuon aukikirjoittamista 3) meillä on vuosikello johtamisen, toimintojen ja arviointien tukena ja tässä on sovit- tu myös arviointipajat ja ajat 4) sovitaan miten kerätään vuosittainen yhteistyökumppanipalaute – keskitetysti vuosittain tammikuussa ja RAY hankkeilta vielä erikseen silloin kun TVS napsahtaa kohdalle 5) hallituksen jäsenten arviointimalli yms.

Älä säikähdä, kyse on hirmusen simppelistä asiasta, voit lähteä pohtimaan *oman osastosi arviointia* tai arviointipajaa esim. laajennetun swotin kautta (RAY e) 1) toiminnan / osaston vahvuudet 2) toiminnan / osaston heikkoudet 3) toimintaan liittyvät mahdollisuudet 4) toimintaan liittyvät uhat 5) Kehittämistoimenpiteet 6) Toiminnalla aikaansaadut tulokset ja vaikutukset.

Tuolla swot-sapluunalla voisivat mennä SER -ATK, Kodinkone, Puuverstas-verhoomo ja myymälät. Arviointipajat voisivat olla oman väen kesken ja niitä voisi pitää yhdessä. Yhteistyökumppanikyselyt voitaisiin tehdä verkossa yhteisesti. RAY hankkeissakin tuo malli on ok, mutta mukaan pajaan tulee ottaa tärkeimmät yhteistyökumppanit.

Kerromme Joken kanssa Pirtin 1.6. pidetystä arviointipajasta esimerkein kun tavataan.

Haasteellisempaa meille on mielestäni yhdessä lähteä tekemään tuota kokonaisarviointia toimarin perustoiminnoista. Perustaisimmeko työryhmän? Jäseniksi ”pitäisi” tulla ainakin Carita ja Jari, sekä Jussi ohjeistetaan toteuttamaan google driven tai muun kautta tehtäviä verkostokyselyjä yms. laadittavia lomakkeita. Jos kaikki lähdette mukaan – aivan upeeta.

\*\*\*\*\*

**Arvioinnista tosi lyhyesti:** ”... on jonkun asian arvon tai ansion määrittelyä. Arviointitulosta peilataan suhteessa toiminnalle asetettuihin kriteereihin: mikä on onnistunut- ta, mikä vähemmän onnistunutta, mikä hyvää tai huonoa. Se on toimintaa koskevan tiedon järjestelmällistä keruuta, analysointia ja tulkintaa. Arviointi antaa vastauksia kysymyksiin, onko edetty tavoitteiden suuntaisesti ja saatu aikaan se, mitä on tavoiteltu ja tehty tarvittavia muutoksia” (Aalto-Kalliola & kumpp. 2014.)

## OHJEISTUS TOIMIHENKILÖILLE 1

Savonlinnan Toimintakeskus ry

3/3)

Arviointi on (emt.) hyvä ymmärtää arkisena asiana, se on osa kehittämisen kehää, jossa suunnittelu, toiminta, arviointi ja raportointi seuraavat toisiaan. Arviointi on vuosittain tapahtuvaa toimintaa; tavoitteiden asettelua ja niiden arviointeja.

*Arvioinnista ei ole juurikaan hyötyä, jos toteutetaan teknisesti "kun on pakko" ja suoraan toisilta lainaamalla. Omannäköinen malli kannattaa rakentaa ja siihen kannattaa sitoutua, jotta saadaan nuo hyödyt!*

Arvioinnin hyötyjä voidaan tarkastella (emt.) kolmella tavalla:"

- 1) **Kehittämiseen ja oppimiseen perustavan** arvioinnintarkoitus on palvella käytännön työtä tavoitteiden saavuttamiseksi ja muutosten aikaansaamiseksi. Arvioinnista hyötyvät erityisesti toiminnassa kiinteästi mukana olevat työntekijät ja työyhteisö.
- 2) **Tilivelvollisuudesta** tehtävän arvioinnin tarkoitus on tehdä näkyväksi aikaansaadut tulokset ja vaikutukset. Järjestöjen tilintekovastuu koskee erityisesti rahoittajia ja päätöksentekijöitä, joille on osoitettava toiminnan tarpeellisuus ja perusteltava tarve rahoituksen jatkuvuudelle. RAY:llä on rahoittajana myös tilivelvollisuus kertoa, mistä järjestöille myönnettyillä avustuksilla on saatu aikaan.
- 3) **Tiedon tuottamista tai lisäämistä** korostava arviointi tavoittelee muutosta ihmisen ajattelutavoissa, asenteissa ja arvoissa. Arviointitieto antaa lisää ideoita ja näkökulmia. Muutos tapahtuu tiedon lisääntyessä ja pidemmällä aikavälillä."

Itse näen tämän siten, että hyvällä ja toimivalla arvioinnilla voimme kehittää koko yhdistyksen toimintaa, kehittyä työssämme ja auttaa toinen toisiamme kehittymään. Tätä kautta pidämme toimintakeskuksen kilpailukykyisenä ja toimivana ja tätä kautta ainakin omalta osaltamme mahdollistamme työpaikkojen säilymisen – ehkä myös omamme.

Isosti toivon, että löydät hulluutta ja rohkeutta hypätä arvioinnin maailmaan "tyhjällä päällä" vailla hirmuisia ennakkoinhoja...

Tapaamisiin toimihenkilökokouksessa 26.8. ja sovitaan tuolloin heti jatkotapaamisia seuraaville viikoille.

Jos olet tuolloin lomalla, tai haluat tietää jotain lisää, tai en ole osannut avata arviointia riittävästi, tule käymään Pirteillä, tai soita niin tulen käymään työyksikössi.

**LIITE 2.**  
**OHJEISTUS TOIMIHENKILÖILLE 2**  
**Savonlinnan Toimintakeskus ry**

1(2)

Arviointi – aikataulutusta ja toiminta-ajatusta -> 26.8.2015

Seuraavaan tapaamiseen on mietitty valmiiksi, jos vielä työstät asiaa, 1) millä mallilla tai tavalla lähdet oman osastosi arviointia viemään eteenpäin.

Esim: sovellettu SWOt-analyysi

1) toiminnan vahuudet	2) toiminnan heikkoudet
3) toimintaan liittyvät mahdollisuudet	4) Toimintaan liittyvät uhat
5) Kehittämistoimenpiteet	
6) Toiminnalla aikaan saadut tulokset ja vaikutukset	

Aikataulu: arviointipajat joko syksyllä tai alkuvuodesta 2016. Arviointipajassa hyvä olla puheenjohtaja ja sihteeri, kesto noin 2-3 tuntia ja pajasta laaditaan tiivis yhteenveto kirjallisena. Valittuja kehittämistoimenpiteitä tarkastellaan seuraavan vuonna jne.

RAY- hankkeissa on hyvä ottaa yhteistyökumppaneita mukaan. (voi valita myös muun arviointimallin kuin swot).

2) työntekijäpalaute -> miten kerätään kattavasti ja kaikilta

**Seuraavassa tapaamisessa** – mielellään 1-2 päivää syyskuussa esimerkiksi tyhy päivän yhteydessä (tai sovitaan erillinen aika)

- mietitään toimintakeskuksen kehittämiskohteet (8-10 kohtaa) – vastuuhenkilöt – jne, käydään läpi rauhassa ja vaikka ryhmissä pohtien, mitä nuo kehitettävät asiat voisivat olla, missä olisi parannettavaa?
- hallituksen osuus – Jari ja Irmeli valmistelevat kysymykset hallitukselle -> Caritan kanssa läpi yhdessä
- yhteistyökumppanipalautteet keruu keskitetysti verkkokyselynä aina vuoden alussa koko toimarin osalta? tvs raportoinneissa Ray hankkeet vielä noina vuosien erikseen
- laaditaan yhdessä / hyväksytään vuosikello -> helpottaa ja rytmittää paitsi arviointeja myös muuta työarkea
- toimari strategia esim. vuosille 2016-2019?

Toimiva ja onnistunut arviointimalli edellyttää heittäytymistä ja sitoutumista, eli että arvioivaa työskentelyä otetaan omaan työarkeen sujuvasti mukaan, ja että arviointipa

**LIITE 2.**  
**OHJEISTUS TOIMIHENKILÖILLE 2**  
**Savonlinnan Toimintakeskus ry**

2(2)

jat pidetään silloin kun ne on vuosikelloon määrätty (kuukauden tarkkuus). Toiminnanjohtaja viestii hallitukselle arviointien ”tilasta” ja hallitusta voidaan miettiä myös mukaan käytäntöihin – halutessamme.




Lisäys myös noihin henkilökunnan ohjeisiin tarkasti miten toimitaan ja seuraus jos arvioinnit jää hoitamatta.

**PALAUTEKYSELY TYÖNTEKIJÖILLE**

Savonlinnan Toimintakeskus ry

**Palautekysely työntekijöille**






	Huono	Koht.	Hyvä
			
1. Mitä mieltä olet tästä jaksostasi Toimintakeskuksella?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Olen saanut riittävästi ohjausta ja opastusta työtehtäviin	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Saan riittävästi palautetta esimieheiltäni	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. Viihdyn osastolla, jolla työskentelen	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. Tekemistäni arvostetaan	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6. Työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7. Työyhteisössä / osastolla jossa työskentelen tuntuu vaikealta:	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		
8. Työpaikassani ilmapiiri on hyvä	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9. Työpaikassani yhteistyö toimii hyvin	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>




**PALAUTEKYSELY TYÖNTEKIJÖILLE**

**Savonlinnan Toimintakeskus ry**

10. Uskallan kertoa omat mielipiteeni avoimesti

Huono	Koht.	Hyvä
		

11. Työpaikallani esiintyy syrjintää tai epäasiallista kohtelua

12. Jos vastasi kyllä - mitä olet kokenut tai havainnut?

---






---






---




13. Saan esimieholtäni tarvittaessa apua henkilökohtaisten asioideni hoitamisessa

14. Saan riittävästi palautetta esimieholtäni

15. Esimieheni antama palaute on rakentavaa

16. Miksi lopetat työt osastollasi

---



---



---

17. Olisitko halunnut jatkaa työssäsi

Kyllä	Ei

18. Jos työsuhteesi päättyy, missä aiot jatkaa tai mitkä ovat suunnitelmasi?

---



---



---



---

19. Suositteletko osastoa jolla työskentelit toisille?

Kyllä	Ei



## PALAUTEKYSELY HALLITUKSELLE

**Arvioikaa seuraavia Toimintakeskuksen toimintaan liittyviä väittämiä asteikolla 1-4.**

*Asteikolla: 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Jokseenkin samaa mieltä, 4=Täysin samaa mieltä*

## 1. Tavoitteet, keinot ja kohderyhmät

	1=Täysin eri mieltä	2=Jokseenkin eri mieltä	3=Jokseenkin samaa mieltä	4=Täysin samaa mieltä
Tunnen Toimintakeskuksen toiminnalle asetetut tavoitteet hyvin.				
Valitut keinot ja toiminnot tukevat tavoitteiden saavuttamista.				
Kohderyhmien tarpeet on huomioitu toiminnassa.				
Kohderyhmiä on saatu suunnitellusti mukaan toimintaan.				

## 2. Mitä kehittämistarpeita toiminnan tavoitteisiin, keinoihin ja kohderyhmiin liittyy?

(Kuntoutussäätiö.fi)

## 3. Resurssointi, osaaminen ja yhteistyö

	1=Täysin eri miel- tä	2=Jokseenkin eri mieltä	3=Jokseenkin samaa mieltä	4=Täysin samaa mieltä
Toimintakeskuksen toiminta on mitoitettu oikein suhteessa käytössä oleviin resursseihin.				
Henkilöstöllä on riittävästi aikaa tehtävien laadukkaaseen hoitamiseen.				
Henkilöstö on ammattitaitoista.				
Hallituksen tehtävät ja vastuut on selkeästi määritelty.				
Hallituksen jäsenet ovat sitoutuneita Toimintakeskuksen toimintaan.				
Hallituksen asiantuntemusta pystytään hyödyntämään riittävästi järjestön toiminnassa.				
Hallituksen ja henkilöstön välinen yhteistyö on toimivaa.				
Yhteistyö sidosryhmien kanssa on toimivaa.				

## 4. Mitä kehittämistarpeita resurssointiin, osaamiseen ja yhteistyöhön liittyy?



**LIITE 4.**  
**PALAUTEKYSELY HALLITUS**  
**Savonlinnan Toimintakeskus ry**

5. Viestintä ja toiminnan tulokset

	1=Täysin eri miel- tä	2=Jokseenkin eri mieltä	3=Jokseenkin samaa mieltä	4=Täysin samaa mieltä
Viestintä kohderyhmille on onnistunutta.				
Viestintä sidosryhmille on onnistunutta.				
Toimintakeskuksen toiminta tunnetaan oleellisten toimijoiden keskuudessa.				
Toiminnalla on saatu aikaan tavoiteltuja tuloksia.				
Toimintakeskuksen toiminta on mieles- täni vaikuttavaa.				

6. Mitä kehittämistarpeita viestintään liittyy?

7. Mitkä ovat viime vuoden keskeisimmät tulokset ja vaikutukset?

8. Miten kehittäisit Toimintakeskuksen toimintaa?

(Kuntoutussäätiö.fi)

KIITOS VASTAUKSISTANNE!

## PALAUTEKYSELY SIDOSRYHMILLE

Savonlinnan Toimintakeskus ry



## PALAUTEKYSELY SIDOSRYHMILLE

## 1. Kuinka hyvin tunnet Savonlinnan Toimintakeskuksen toimintaa?

- ☐ Hyvin
- ☐ Kohtalaisesti
- ☐ Huonosti
- ☐ En lainkaan

## 2. Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-4

	1=Täysin eri mieltä	2=Jokseenkin eri mieltä	3=Jokseenkin samaa mieltä	4=Täysin samaa mieltä
a. Toimintakeskuksen toiminta on tarpeellista.				
b. Toimintakeskuksen toiminnalle on tarvetta myös jatkossa.				
c. Toimintakeskuksen julkisuuskuva on positiivinen ja hyvä.				
d. Tiedotus ja yhteydenpito Toimintakeskuksen suunnalta on riittävää.				
e. Yhteistyömme Toimintakeskuksen kanssa toimii hyvin.				
f. Kohderyhmä on hyötynyt Toimintakeskuksen toiminnasta.				

## 3. Voit halutessasi kommentoida edellisiä vastauksiasi.

**4. Miten yhteistyötä Savonlinnan Toimintakeskuksen kanssa voisi kehittää?**

1. Taloudellisen tuen lisääminen
2. Yhteistyö- ja arviointikeskustelujen lisääminen
3. Vuorovaikutuksen parantaminen yhteistyökumppanin ja Toimintakeskuksen työnjohdon välillä?
4. Muuta?

**5. Miten kehittäisit Savonlinnan Toimintakeskuksen toimintaa?**

1. Työnjohdon ja ohjauksen lisääminen
2. Julkisuuskuvan parantaminen
3. Osaamisen ja työtoiminnan laajentaminen, miten ?
4. Muuta?

**6. Muita terveisiä Savonlinnan Toimintakeskukselle**

## YHDISTYKSEN YLEISTOIMINTA JA KEHITTÄMISKOHTEET

Savonlinnan Toimintakeskus ry

Arvioinnin kohde	Toimenpide	Tavoitetila	Aikataulu	Vastuuhenkilö
<b>Perehdyttäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusi perehdyttämiskansio</li> <li>• Säännölliset perehdyttämistilaisuudet</li> <li>• Uuden kansiomallin käyttöön otto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tieto ja turvallisuus paranevat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carita ja kaikki toimihenkilöt</li> </ul>
<b>Tiedottaminen Viestintä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sähköpostit</li> <li>• "Toimari"</li> <li>• Toimihenkilökoukset</li> <li>• Yhteinen suunnittelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tieto kaikilla</li> <li>• Tieto liikkuu</li> <li>• Tieto muutoksista</li> <li>• Tieto suora- viivaisempaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heti jatkuva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaikki</li> </ul>
<b>Tilakysymykset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selvitys tilavaihtoehdoista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omat toimitilat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Syksy 2015- Kevät 2016</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hallitus, Jari, Carita</li> </ul>
<b>Omarahoi- tusosuuden kasvattaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusien toimintojen kehittäminen</li> <li>• Kierrätyksen kehittäminen; muovit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riippuvuus rahoituksista ja työvoimapolitiittisista päätöksistä vähenee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Syksy 2015- Kevät 2016</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hallitus, Johtoryhmä, Jari, Marko</li> </ul>
<b>Koko talon TYHY- päivät</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valmiit sapluunat</li> <li>• Dokumentoidaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaikki osastot mukana; myös vetovastuut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 x vuodessa; kevät ja syksy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaikki toimihenkilöt</li> </ul>
<b>Työhyvinvointi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puheeksi otto</li> <li>• Välittäminen</li> <li>• yht. tapaamisia th- kokousten lisäksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parempi jaksaminen arjessa ja työssä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jatkuva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaikki</li> </ul>

**Taulukko 2. Kokonaistoiminnan arviointipohja työkaluksi (SOSTEN järjestö-esimerkkejä hyödyntäen (Aalto-Kallio vm. 2014.65).**

## OSASTOJEN SWOT-ANALYYSIT

Savonlinnan Toimintakeskus ry

<b>Toiminnan vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vanha yhdistys</li> <li>• Muutoskyky</li> <li>• Yhteistyöverkostot</li> <li>• Sitoutuminen</li> </ul>	<b>Toiminnan heikkoudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumiutuminen</li> </ul>
<b>Toimintaan liittyvät mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusien rahoituskanavien etsiminen</li> </ul>	<b>Toimintaan liittyvät uhat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahoituksen väheneminen</li> </ul>
<b>Kehittämistoimenpiteet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Määritetään keväällä järjestettävässä itsearviointipajassa.</li> </ul>	
<b>Toiminnalla aikaansaadut tulokset ja vaikutukset</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Listataan keväällä järjestettävässä itsearviointipajassa</li> </ul>	

SWOT –analyysit Toimintakeskuksen hallinnon näkökulmasta. Hallinnollisissa tehtävissä toimivat toiminnanjohtaja, talouspäällikkö ja muu toimistohenkilökunta.

<b>Toiminnan vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvä sijainti</li> <li>• Hyvä yhteistyö puupuoli ja verhoom</li> <li>• Hyvät työntekijät</li> <li>• Muutoskyky</li> <li>• Isot ja siistit hyvät toimitilat</li> </ul>	<b>Toiminnan heikkoudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pula työntekijöistä</li> <li>• Taloudellinen tilanne</li> </ul>
<b>Toimintaan liittyvät mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkostoituminen</li> <li>• Yhteistyö Savonlinnan Ammattioppilaitoksen SAMIN kanssa</li> </ul>	<b>Toimintaan liittyvät uhat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kierrätystä ei enää ole</li> <li>• Työntekijät loppuvat, emme saa palkkatukityöntekijöitä, työkokeilijoita, kuntouttavaan työtoimintaan osallistuvia</li> <li>• Avustukset loppuvat</li> </ul>
<b>Kehittämistoimenpiteet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Määritetään keväällä järjestettävässä itsearviointipajassa.</li> </ul>	
<b>Toiminnalla aikaansaadut tulokset ja vaikutukset</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Listataan keväällä järjestettävässä itsearviointipajassa</li> </ul>	

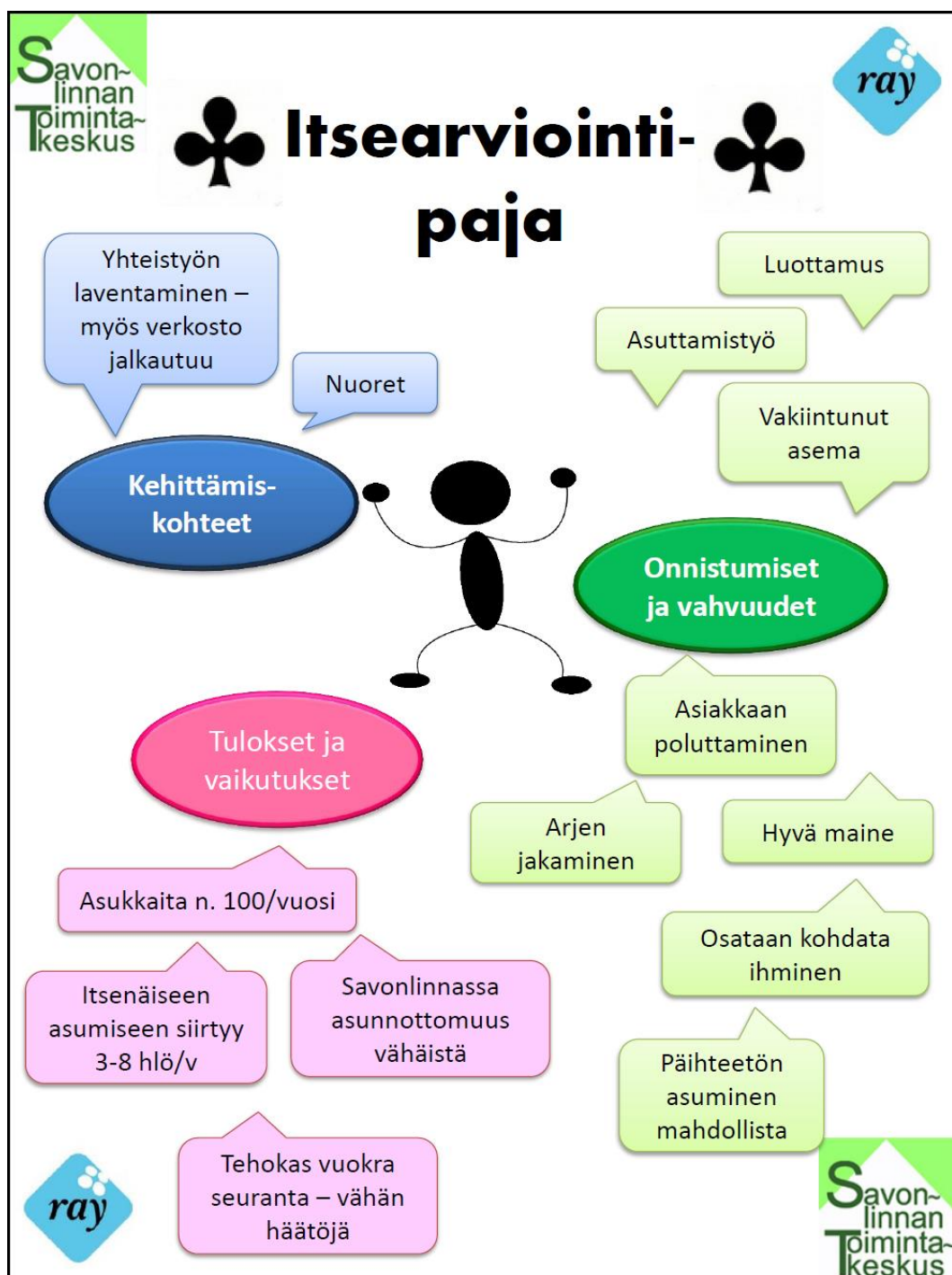
SWOT-analyysi Puupaja ja verhoomo

## OSASTOJEN SWOT-ANALYYSIT

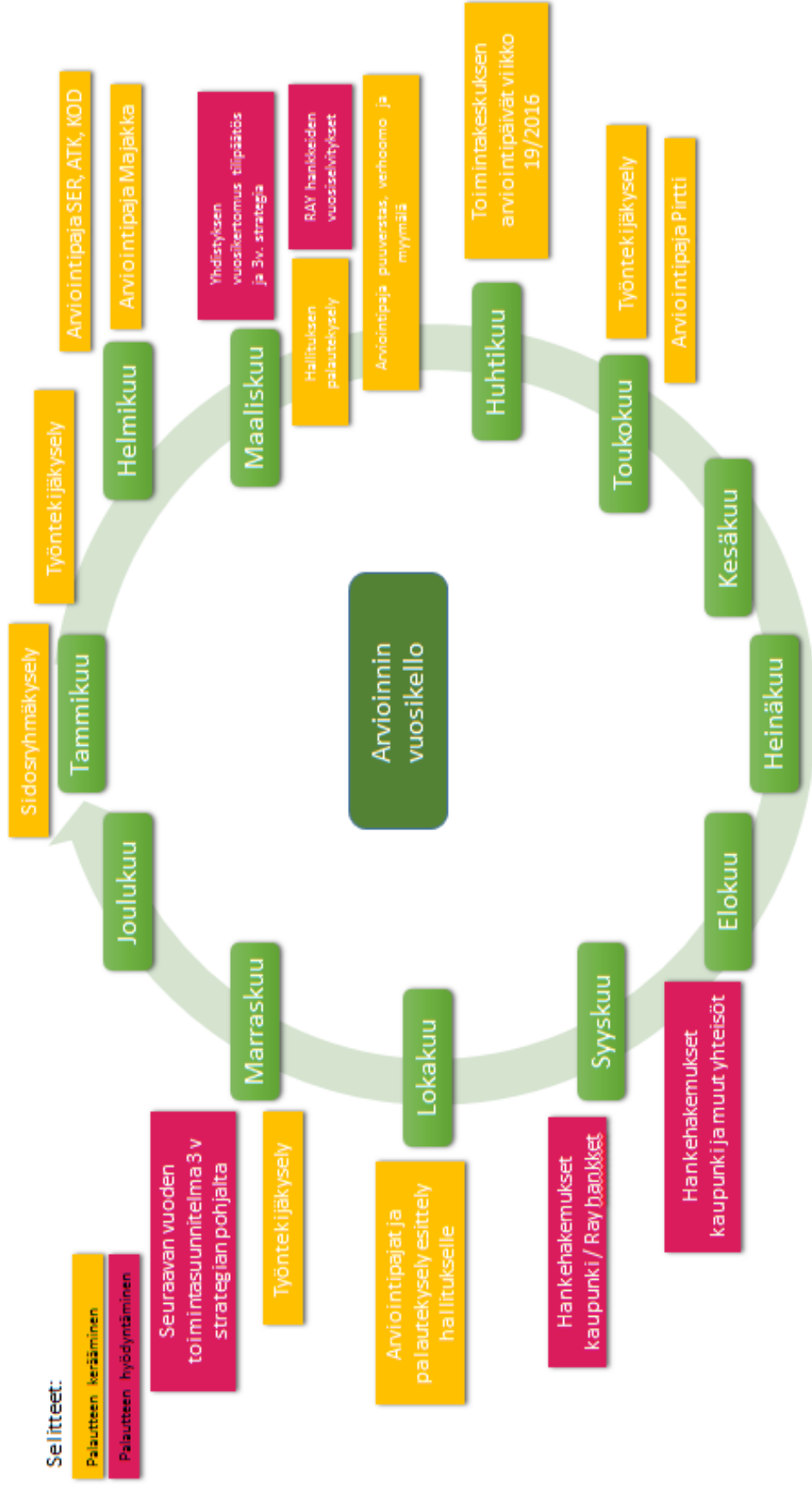
## Savonlinnan Toimintakeskus ry

<b>Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaston toiminta on osa yhdistyk-sen vakinaista palvelua, antaa mahdollisuuden kehittää toimintaa</li> <li>• Monipuolinen toiminta <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sähkölaitekorjaus</li> <li>• Sähköhuoltotyöt</li> <li>• Pienkonekorjaus</li> <li>• Metallin kierrätys ja myynti</li> </ul> </li> <li>• Vaikutustuloksissa on saavutettu pajalle asetetut tavoitteet</li> <li>• Hyvä palaute asiakkailta</li> <li>• Oma talousarvio</li> <li>• Säännölliset henkilöstö-palaverit</li> </ul>	<b>Heikkoudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taloudellisten resurssien niukkuus estää toiminnan kehittämistä</li> <li>• Esimiehen työajasta suuri osa kohdistuu muuhun kuin osaston toimintaan</li> <li>• Työntekijöiden vaikeudet lisääntyneet, maahanmuuttajien heikko kielitaito hidastaa työssä</li> <li>• Valmennushenkilöstön vertaistuen ja työnohjauksen puute</li> <li>• Yhteistyö toisten työllistävien yhdistysten kanssa työntekijätasolla</li> <li>• Yhteistyö koulujen, yhteistyötahojen ja yritysten kanssa</li> <li>• Osastotoiminnan vaikuttavuusarviointi puuttuu,</li> <li>• Asiakkaiden tiedot eivät siirry asiakkaan mukana, tietoja saadaan vain jos asiakas itse haluaa niistä kertoa, tai ongelmia ilmenee, esim. poissaolot</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valtiohallinnon tuki työpajatoiminnoille</li> <li>• Työpajapalveluiden paikallinen tarve (korkea työttömyys, nuorten yhteiskunnallinen ulkopuolisuus)</li> <li>• Toimiva monialainen yhteistyöverkosto</li> <li>• Yhteistyöhankeiden jatkuvuus</li> <li>• Työpajan positiivinen imago</li> <li>• Oppilaitos- ja yritysyhteistyö</li> </ul>	<b>Uhkatekijät</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhdistyksen taloudellinen tilanne</li> <li>• Julkisen vallan päätökset</li> <li>• Alvittomuus rajoittaa toimintaa</li> <li>• Toimintaa ei pidetä riittävän tarpeellisena</li> <li>• Toiminta ei tuota tarpeeksi</li> <li>• Työtoiminnan lakkauttaminen ”säästösyistä”</li> <li>• Asiakkaita ei saada tarpeeksi</li> <li>• Taloudellinen niukkuus heikkenee eikä asiakkaita saada tarpeeksi</li> <li>• Pajan ammattimaisuus ei kehity vaatimusten mukaisesti</li> <li>• Työtoimintaan ohjautuu nuoria, joita paja ei pysty työllistämään</li> </ul>
<b>Kehittämistoimenpiteet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Määritetään keväällä järjestettävässä itsearviointipajassa.</li> </ul>	
<b>Toiminnalla aikaansaadut tulokset ja vaikutukset</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Listataan keväällä järjestettävässä itsearviointipajassa</li> </ul>	

SWOT- analyysi Kodinkoneosasto



Pirtti-toiminta poster



Arvioinnin vuosikello